

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Silvia Linnuste

OTSUSTAMISLOOGIKAD EESTI FIRMADE RAHVUSVAHELISTUMISEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: rahvusvahelise ettevõtluse kaasprofessor Tiia Vissak

Tartu 2021

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

## Sisukord

|  |    |
|--|----|
| Sissejuhatus .....   | 4  |
| 1. Rahvusvahelistumise ja otsustamisloogikate käsitlused .....   | 6  |
| 1.1. Rahvusvahelistumise olemus .....  | 6  |
| 1.2. Otsustamisloogikate olemus .....  | 9  |
| 1.3. Otsustamisloogikate roll rahvusvahelistumisel .....   | 11 |
| 2. Uuring Eesti ettevõtete otsustamisloogikate valiku kohta rahvusvahelistumisel .....   | 15 |
| 2.1 Metoodika ja ettevõtete tutvustus .....  | 15 |
| 2.2 Ettevõtete otsuste tegemise kriteeriumid, suhtumine võimaluste märkamisse ning suhtumine partnerlusse ja konkurentsi ..... | 18 |
| 2.3 Ettevõtete suhtumine ettenägematusesse, eksperimenteerimisse ja eesmärkide saavutamisse .....                              | 25 |
| 2.4 Ettevõtete suhtumine planeerimisloogikasse ja teostuspõhisesse loogikasse .....  | 30 |
| Kokkuvõte .....  | 35 |
| Viidatud allikad .....   | 38 |
| LISAD .....  | 46 |
| LISA A. Kirjanduses kasutatud väited otsustamisloogikate uurimiseks .....  | 46 |
| LISA B. Kirjanduses kasutatud avatud küsimused ettevõtete uurimiseks .....   | 51 |
| LISA C. Ettevõtete vastused planeerimisloogika väidetele .....   | 53 |
| LISA D. Ettevõtete vastused teostuspõhise loogika väidetele .....  | 54 |
| Summary .....  | 55 |

### Sissejuhatus

Rahvusvahelised ettevõtted on ettevõtlusmaastikul viimastel aastakümnetel palju tähelepanu saanud. Mitmed ka Eestist pärit ettevõtted on osutunud edukaks just laienes jöudsalt ka välisurgudele (*TransferWise ja Pipedrive Euroopa parimad*, n.d.).

Rahvusvahelist ettevõtlust võib edukalt vaadelda kui „tulevaste kaupade ja teenuste loomist avastamist, kehtestamist, hindamist ja kasutamist riigipiirideülelelt“ (Oviatt & McDougall, 2005). Rahvusvahelistumine pakub ainult koduturul tegutsemise ees ettevõtetele mitmeid eeliseid (Costa et al., 2018), selle kaudu üritatakse tuua tooteid, tehnoloogiaid, inimlikke oskusi, juhtimist või muid ressursse riikidesse, kus nad ei asu (Root, 1998). Need omadused võivad eduka välismaale laienemise puhul ettevõttele välisurgudelt tulu kasvu tuua.

Rahvusvahelistumist kirjeldatakse kirjanduses põhiliselt kahe levinud mudeli abil, milleks on Uppsala mudel (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) ja ülikiired rahvusvahelistujad ehk born global ehk international new ventures (Andersson, 2011; Oviatt & McDougall, 2005). Rahvusvahelistumisel saab lähtuda erinevatest otsustamisloogikatest. Otsuseid saab teha planeerimisloogika abil, mille järgi rahvusvahelistumine on eesmärgile orienteeritud protsess või teostuspõhisele loogikale tuginedes, mille puhul lähtutakse olemasolevatest vahenditest (Galkina & Chetty, 2015; Sarasvathy, 2001).

Käesoleva uurimuse raames uuritakse põhjalikumalt otsustamisloogika valikut Eestist pärit rahvusvaheliste ettevõtete puhul. Esmalt uuritakse varasemale kirjandusele tuginedes erinevate otsustamisloogikate sarnasusi ja erinevusi ning erinevaid rahvusvahelistumise loogikaid ning põhjusi. Samuti vaadeldakse milliseid otsustamisloogikaid on varasemates uuringutes ettevõtted rahvusvahelistumisel rakendanud.

Antud teema on aktuaalne ja uurimiseks vajalik, kuna otsustamisloogikate valikut pole veel piisavalt uuritud (Nummela et al., 2014; Singh et al., 2010). Samuti on vähe uuritud otsustamisloogikate kombineerimise mõju rahvusvahelistumisele (An et al., 2020). Samal ajal annavad otsustamisloogika, võrgustike ja rahvusvahelistumise kohta tehtud uuringud vastuolulisi tulemusi, mis jätab ruumi edasiuurimiseks (Gil-Barragan et al., 2020). Karami et al. (2020) järgi tuleb veel uurida täpsemalt, milline on efektiivne loogika kontrollimaks ettearvamatut tulevikku, mis kaasneb rahvusvahelistumisega. Kirjanduse põhjal selgub, et uuritud on küll väikeseid või keskmise suurusega ettevõtteid ja nende otsustamisloogikaid, ent uurimise alt on siiani välja jäänud suuremas osas suured ettevõtted (An et al., 2020). Lisaks erisuurusega ettevõtetele, tuleks ka fokuseerida erineva sektori ja rahvusvahelistumise tüübiga ettevõtete uurimisele (Möller, 2020). Möller (2020) kirjutab oma magistritöös läbi viidud uuringu põhjal, et uurida oleks tarvis täpsemalt erinevate sektorite ettevõtteid ja uurida

võiks ka seda tüüpi ettevõtteid, mille rahvusvahelistumise viisiks pole eksportimine, ka Eestist pärit ülikiirerahvusvahelistumise ettevõtteid võiks uurida. Samuti väidab An et al. (2020), et veel vajaks uurimist otsustamisloogikate valik ja rakendamine erinevate ettevõtete kontekstis. Antud töö autor kirjutab teemast otsustamisloogikate valikust Eesti ettevõtete rahvusvahelistumisel, kuna otsustamisloogikate valik Eesti erineva suuruse ja rahvusvahelistumise tüübiga ettevõtete puhul pole veel piisavalt uuritud.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on kindlaks teha, milliseid otsustamisloogikaid kasutavad rahvusvahelistumisel erinevad Eesti ettevõtted. Järgnevalt on välja toodud uurimuse eesmärgist lähtuvad ülesanded.

Bakalaureusetöö kirjutamisel ülesanded on:

- A. Rahvusvahelistumise definitsioonide välja toomine.
- B. Erinevate rahvusvahelistumise käsitlestest ülevaate loomine.
- C. Otsustamisloogikate sisu ja erinevuste välja toomine kirjanduse baasil.
- D. Rahvusvahelistumise otsustamisloogika kasutamine varasemate empiiriliste uuringute põhjal.
- E. Eesti erinevate ettevõtete seas intervjuu vormis küsitluse läbiviimine ja tulemuste analüüsimine.
- F. Saadud tulemuste võrdlemine varasemate empiiriliste uuringute tulemustega.
- G. Tulemuste sarnasuste ja erinevuste välja toomine ja põhjendamine.

Ülesannetest ja eesmärgist lähtuvalt on töö jaotatud kaheks osaks. Töö esimene osa on teoreetiline ja selle raames käsitletakse rahvusvahelistumise ja otsustamisloogikatega seotud aspekte. Töö autor on välja toonud peamised rahvusvahelistumise definitsioonid, viisid ja põhjused ning rahvusvahelistumise kaks peamist mudelit. Teoreetilises osas on käsitletud kahe peamise otsustamisloogika erinevused ja samuti on väljatoodud otsustamisloogikate valik erinevate kirjandusest leitud varasemate empiiriliste uuringute põhjal.

Bakalaureusetöö esimese osa kirjanduse ja teooria põhjal pannakse kokku intervjuu küsimustik, mille raames töö autor intervjuueerib kahte Eesti ettevõtet. Bakalaureusetöö teise osa esimene alapeatükk kirjeldab uurimismetoodikat ja valimit. Töö teise osa teine ja kolmas alapeatükk keskenduvad töö raames läbi viidud empiirilise uuringu analüüsimisele ja tulemuste võrdlemisele varasemate uuringutega. Tuuakse välja sarnasused ja erinevused kirjandusega ning võimalikud leitud tulemuste põhjustajad.

Töös uuritavateks ettevõteteks on Eestist pärit IT sektori ettevõtted, mis muudab need ettevõtted tegevusala põhiselt võrreldavateks. Ettevõtete suurused on selle eest erinevad: Nortall OÜ on suurettevõtte samas kui Moderan Solutions OÜ on mikroettevõtte. Intervjuud on

mõlema ettevõtte puhul viidud läbi ettevõtte tegevdirectoriga, kes ühe firma puhul on olnud ettevõtte juht algusest peale, aga teise firma puhul on juht hiljem liitunud.

Märksõnad: teostuspõhine loogika, planeerimisloogika, otsustamisloogikad, rahvusvahelistumine, IT ettevõtted.

## **1. Rahvusvahelistumise ja otsustamisloogikate käsitlused**

### **1.1. Rahvusvahelistumise olemus**

Käesolev peatükk annab ülevaate rahvusvahelistumise olemusest. Autor toob välja rahvusvahelistumise definitsiooni erinevaid käsitlusi ja avab rahvusvahelistumise põhjusi ja viise. Samuti annab alapunkt ülevaate peamistest rahvusvahelistumise mudelitest: Uppsala mudel ja üliikiire rahvusvahelistumise mudel ning mainib ka hilise alustaja mudelit.

Rahvusvahelistumine pole üks-üheselt selgelt seletatud (Welch & Luostarinen, 1988) ja selle kohta on erinevad autorid välja toonud erinevaid definitsioone. Rahvusvaheliseks ettevõtteks võib lugeda ettevõtet, mis tegutseb välisriigis või mis plaanib välismaal tegutsemist (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Ka Schweizer et al. (2010) väidab sarnaselt, et ettevõtte on rahvusvaheline kui ta ületab riigipiire. Nende järgi võib rahvusvahelistumist lugeda protsessi tulemuseks, mis tekitab ettevõtte jõupingutusest edendada oma positsiooni uues ärikeskkonnas (Schweizer et al., 2010). Rahvusvahelistumiseks võib lugeda ka protsessi, mille käigus ettevõtte suurendab oma rahvusvahelistes tegevustes seotust (Welch & Luostarinen, 1988). Samas võib rahvusvaheliseks tituleerida ettevõtet, mis alustab tegevust või juba tegutseb väljaspool ettevõtte päritolumaa riigipiire (Costa et al., 2018). Antud töös on rahvusvahelistumist tõlgendatud Costa et al. (2018) järgi protsessina, mille käigus ettevõtte kas alustab tegevust või tegutseb väljaspool ettevõtte pärisolumaa piire.

Rahvusvahelistumine vorm võib erinevatel ettevõtetel erineda (Costa et al., 2018). Rahvusvahelistumise viisidena on kirjanduses välja toodud erinevaid välisturgudele sisenemise võimalusi: otsesed välisinvesteeringud, otsene ja kaudne eksportimine, frantsiis, kohalike ettevõtete omandamine- või ühinemine, litsentsimine ja koostöölepingud (Costa et al., 2018; Root, 1998). Sobivaim viis välisturule sisenemiseks sõltub konkreetsest ettevõttest, tema eesmärkidest ja strateegiast (Guan & Ma, 2003). Rahvusvahelistumise protsess on ettevõtte eri erinev lisaks ka eri toodete ja tööstusharude tõttu (Costa et al., 2018) ja sõltub eesmärgist (Root, 1998). Rahvusvahelistumise põhjuseid on erinevaid, aga üldiselt on neil ühine eesmärk ettevõttele tulu teenida välisturult (Singh et al., 2010). Välisturule liikumine oma kaubaga muudab ettevõtte konkurentsivõimelisemaks (Knight & Liesch, 2016) ning

võimaldab ettevõtetel kasvada, suurendada müüki ja kasumit (Singh et al., 2010). Ettevõtete välismaale liikumise sagedaks motiiviks on juba kodumaal loodud innovaatilise toote eelise kasutamine liikudes välisturule, kus veel pole konkurente ehk siis konkurentsieelis (Cuervo-Cazurra et al., 2015). Sellisel juhul suurendab Cuervo-Cazurra et al. (2015) sõnul rahvusvahelistumist tihenev konkurents koduturul. Ettevõtte rahvusvahelistumise põhjuseks võib olla ka sobivama või usaldusväärsema koostööpartneri leidmine või stabiilsema nõudluse saavutamine rohkemate koostööpartnerite arvu läbi (Porter, 2006).

Rahvusvahelistumise motivatsiooniks võib olla ka tootmiskulude vähendamine, mis on võimalik saavutada läbi suurema müügi, mida on võimalik genereerida paljudel välisturgudel müües (Knight & Liesch, 2016). Välisturule liikumise põhjuseks võib olla ka lihtsalt uuel turul võimaluse märkamine ja võimekus sellest võimalusest kinni haarata ja minna uuele turule (Chandra, 2017).

Üheks tuntumaks palju uuritud rahvusvahelistumise käsitluseks on Uppsala mudel. See mudel põhineb ideel, et rahvusvahelistumine on etappidest koosnev protsess ja ettevõtte järk-järgult muudab oma tegevust välisturul aktiivsemaks või investeringuid suuremaks kui kogemustepagas ja teadmised turu kohta kasvavad (Chandra et al., 2009; Forsgren & Johanson, 2014). Uppsala mudeli järgi on rahvusvahelistumine ettevõtte jaoks eelkõige õppimise protsess ja esmalt valitakse välisriigiks kuhu laieneda väikese tunnetusliku kaugusega riik, mille keskkonda on lihtsam õppida (Johanson & Vahlne, 1990).

Rahvusvahelistumine on Chandra et al. (2009) sõnul selle mudeli järgi ratsionaalne ja sihipärane planeerimisprotsess, mille abil ettevõtted üritavad riske vähendada ja tulemusi kasvatada. Oluline koht on mudeli järgi rahvusvahelistumise õnnestumiseks turuteadmistel ja suhete loomisel välisriigiga (Chandra et al., 2009). Uppsala mudeli põhitunnused on esitatud tabelis 1.

Teiseks tänapäeval levinud alternatiivseks rahvusvahelistumise käsitluseks on *born global* ehk ülikiired rahvusvahelistujad, nende ettevõtete vahe võrreldes Uppsala mudeliga on, et need ettevõtted rahvusvahelistuvad palju kiiremini, minnakse rahvusvaheliseks kas kohe algusest peale või asutamise aasta jooksul (Andersson, 2011) või mõnel juhul mõne aasta jooksul (Oviatt & McDougall, 2005). Selle rahvusvahelistumise tüübi puhul ei vali ettevõtted eelkõige tunnetuslikult lähedasi riike ja samuti ei toimu rahvusvahelistumine etapi kaupa (Johanson & Vahlne, 1990). Enamasti on ülikiired rahvusvahelistujad kas väiksed või keskmist tüüpi ettevõtted, mis tulevad turule innovaatilise tootega, mõni kord liikudes tootega algusest peale väljapoole koduturgu (Oviatt & McDougall, 2005). Kiire rahvusvahelistumine ongi antud tüüpi ettevõtete edu võti, mis tagab nende tulemuslikkuse (Andersson, 2011).

Seda tüüpi ettevõtete sh startupide algne plaan on tegutseda mitmetes riikides ja fookus ning ressursid lähevad algusest peale ettevõtte kasvu asemel ettevõtte rahvusvaheliseks muutmisele (Oviatt & McDougall, 2005). Samas ei pruugi Oviatt & McDougall (2005) uuritu järgi ülikiire rahvusvahelistuja teha suuri otseseid investeeringuid välisriiki vaid võib kaasata partnereid välisriigist. Ülikiire rahvusvahelistuja tunnused on esitatud tabelis 1.

Tabel 1

*Uppsala mudeli ja ülikiire rahvusvahelistuja võrdlus*

|                            | <b>Uppsala mudel</b>  | <b>Ülikiire rahvusvahelistuja</b>                      |
|----------------------------|---|--|
| Rahvusvahelistumise kiirus | Pikema aja jooksu ja üldiselt kasvava trendiga  | Algusest peale või aasta kuni paari jooksul            |
| Turule sisenemine          | Tasakaalukas, järk-järguline uutele turgudele sisenemine, reeglina üks sihtriik korraga   | Hüppeline, sisenetakse korraga mitmele turule          |
| Uue sihturu valik          | Lähtutakse ideest, et sisenetakse tunnetuslikult lähedastesse riikidesse, nt naaberriigid | Riigi tunnetuslik kaugus pole uue turu valikul oluline |
| Toode                      | Lai valik tooteid   | Innovaatiline ja kergesti liigutatav toode             |
| Riskikartlikkus            | Väga riskikartlik   | Vähe riskikartlik                                      |

Allikas: Autori koostatud järgmiste allikate põhjal: Andersson, (2011); Chandra et al., (2009); Forsgren & Johanson, (2014); Johanson & Vahlne, (1990); Johanson & Wiedersheim-Paul, (1975); Johanson & Vahlne, (1978); Oviatt & McDougall, (2005); Whitelock, (2002).

Lisaks on olemas vähem tuntud ja uuritud (Vissak & Masso, 2015) rahvusvahelistumise mudel: born-again global (Bell et al., 2001) ehk late starter ehk hilised alustajad (Vissak & Masso, 2015). Hilise alustaja tunnuseks on, et ettevõtte on pikalt keskendunud ainult koduturule (Bell et al., 2001). Mitmete aastate järel suundutakse välisurgudele ja sealjuures, mis eristab neid Uppsala mudelist on, et uute turgude hõivamine toimub väga kiiresti, umbes 3 aastaga peaks 25% müügitulust tulema juba välisurgudelt (Kuivalainen et al., 2012). Töös keskendutakse siiski peamiselt kahele tuntumale rahvusvahelistumise mudelile, milleks on Uppsala mudel ja ülikiire rahvusvahelistuja.

Siinkohal spetsialiseerunud ja väikeste IT ettevõtete rahvusvahelistumine erineb mõnel määral küpsemate tööstusharude omast (Saarenketo et al., 2004). IT ettevõtteks nimetatakse ettevõtteid mis teostavad kas järelvalvet teabe salvestamise hankimise või seadmete kasutamise üle ning samuti kuuluvad IT ettevõtete alla tarkvara ettevõtted (Jose & Santisteban, 2017). Neid ettevõtteid iseloomustatakse tihti kui ülikiireid rahvusvahelistujaid,



mis saavad laieneda välisurgudele kiiresti ja intensiivselt tänu välisressurssidele ja partneritele (Saarenketo et al., 2004). Forsgren & Hagström (2007) uuringu järgi ei vali IT ettevõtted oma sihtturge ebakindluse vähendamiseks mitte nende tunnetusliku kauguse järgi vaid hoopis turu küpsuse järgi interneti kasutamises ning turu suuruse järgi. Lisaks on leitud, et IT ettevõtted saavad omale lubada investeeringuid ka riskantsetele turgudele, sest sageli on investeerimata jätmine sama riskantne (Forsgren & Hagström, 2007).

Antud alapeatükk selgus, et rahvusvahelistumine on protsess, mille käigus ettevõtte alustab tegevust väljaspool päritolu riiki. Rahvusvahelistumiseks on palju erinevaid viise ja põhjuseid, ent peamise põhjusena saab välja tuua ettevõtete soovi suuremat tulu teenida. Rahvusvahelistumise peamised mudelid on Uppsala mudel ja ülikiire rahvusvahelistuja, mille seast ettevõtte valib endale sobivaima variandi.

## 1.2. Otsustamisloogikate olemus

Järgnev alapeatükk tutvustab kahte tuntuimat otsustamisloogikat, milleks on teostuspõhine loogika ehk effectuation ja planeerimisloogika ehk causation (Sarasvathy, 2001). Nimetatud otsustamisloogikaid peetakse omavahel vastanduvateks ja ettevõtte valib neist ühe või rakendab neid koos (Chandra, 2017). Tuuakse välja nende otsustamisloogikate sarnasused ja erinevused ning mille järgi üks või teine otsustamisloogika valitakse.

Planeerimisloogikaks nimetatakse sellist otsuste tegemise meetodit, mille puhul esmalt valitakse tulemus, milleni jõuda tahetakse ja selle järel valitakse meetmed, et vastava tulemuseni jõuda (Sarasvathy, 2001). See tähendab, et planeerimisloogikat rakendatakse soovitud tulemuse saavutamiseks kiireima, efektiivseima ja ökonoomseima meetodi valimiseks ja lõpptulemus vastab planeeritule. Seevastu on teostuspõhise loogika puhul algpunktiks olemasolevad vahendid ja otsustamine keskendub võimalike tulemuste vahel valimisele, mida nende vahenditega saavutada oleks võimalik (Sarasvathy, 2001). Sellest järeldub, et vastanduvalt planeerimisloogikale lähtub teostuspõhine loogika võimalusest, mitte ei sätesta kindalt eesmärki ning seega võib ka lõpptulemus erineda.

Planeerimisloogika kasutajad üritavad ettearvamatut tulevikku ette ennustada ja selle järgi tulevikus toimuvat kontrollida (Chandra, 2017; Sarasvathy, 2001). See tähendab, et ettevõtte alustab ettevõtluskeskkonna analüüsimisega erinevates riikides ja peale seda alles saab luua plaani kuhu riiki tasub siseneda ja kuidas ettevõtte eesmärki seal saavutada (Andersson, 2011; Hauser et al., 2020). Teostuspõhisele loogikale on omane vaatenurk, et tulevikku pole vaja ennustada vaid tuleb keskenduda kontrollitavate aspektide kontrollimisele (Chandra, 2017; Sarasvathy, 2001). Teostuspõhise loogika järgi ettevõtted haaravad kinni

sobivatest võimalustest ja tihti nende võimalused kujundavadki rahvusvahelistumise kulgu ettevõtte jaoks (Galkina & Chetty, 2015). Samuti võib teostuspõhisele loogikale omaseks lugeda katsetamist erinevate ideede ja lahendustega (Chandra, 2017; Sarasvathy, 2001). Selle otsustamisloogika järgi ettevõtja alustab iseenda ja oma ettevõtte omaduste, teadmiste, oskuste ja sotsiaalse võrgustiku läbi mõtlemisest (Andersson, 2011; Chetty et al., 2015; Ciszewska-Mlinaric et al., 2016) ehk lähtutakse sellest, mida on teada ja võimalik kontrollida ise. Selline otsustamisloogika on eriti sobilik olukordades, kus on võimatu tuleviku sündmusi ette näha või teadmatust vähendada (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016). Otsustamisloogikate peamised erinevused on esitatud tabelis 2.

Tabel 2

*Planeerimisloogika ja teostuspõhise loogika võrdlus*

| Kategooria                         | Planeerimisloogika                   | Teostuspõhine loogika  |
|------------------------------------|--------------------------------------|--|
| Eesmärgi seadmine                  | Fookus valitud eesmärgi saavutamisel | Fookus olemasolevate vahendite ja võimaluste parimal kasutamisel |
| Suhtumine konkurentsi/partnerlusse | Konkureerimine teiste ettevõtetega   | Koostöö teiste ettevõtetega                                      |
| Tulemuse hindamine                 | Kasumi maksimeerimine                | Kahjumi minimeerimine  |
| Keskond                            | Ettevõtte ja turg on eraldi          | Ettevõtte ja turg on ühes  |
| Suhtumine ettenägematusse          | Tuleviku täpne ennustamine           | Kontrollitavate aspektide kontrollimine                          |

Allikas: Autori koostatud järgmiste artiklite põhjal: Andersson, (2011); Chandra, (2017); Chetty et al., (2015); Ciszewska-Mlinaric et al., (2016); Gil-Barragan et al., (2020); Hauser et al., (2020); Nummela et al., (2014); Sarasvathy, (2001).

Erinevus seisneb ka välisturule sisenemise metoodikas, teostuspõhise loogika puhul võideldakse sisenemisbarjääride vastu välisriigis strateegiliste liitude ja eelnevate kokkulepete loomisega väga olulisel kohal on võrgustiku loomine (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Sarasvathy, 2001). Samas planeerimisloogikat rakendades nähakse teisi ettevõtteid pigem konkurentidena ja tehakse põhjalik konkurentsianalüüs, et ise turul maksimaalne tulu teenida (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Sarasvathy, 2001). Üldiselt keskendub planeerimisloogika parima strateegia valimisel suurima võimaliku tulu teenimisele, kuid teostuspõhise loogika puhul määratakse kui suurt kaotust saab ettevõtte endale lubada uuele turule minnes ja keskendutakse selle piiranguga kooskõlas olevate strateegiate seast optimaalseima valimisele (Sarasvathy, 2001). Teostuspõhise loogika puhul eelistatakse pigem valikuid, mis tulevikus loovad paremad võimalused kui kohest kasumi maksimeerimist (Sarasvathy, 2001). Üldiselt ei peeta kumbagi otsustamisloogikat teisest paremaks ja selle

valik sõltub ettevõttest ja olukorrast (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016). Planeerimisloogikat loetakse kasulikumaks, kui ettevõtte on turule tulles võrreldes teiste ettevõtetega tehnoloogilisi või informatiivseid eeliseid, mis pakuvad konkurentsieelist, samas aja jooksul tekkinud ettearvamatute olukordade enda jaoks maksimaalselt hästi rakendamiseks on kasu toovam teostuspõhine otsustamisloogika (Sarasvathy, 2001). Samuti pakub teostuspõhine loogika võimalust ootamatust võimalusest kinni haarata ja selle pealt kasu teenida (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016).

Neid kahte otsustamisloogikat on võimalik ettevõtetel ka kombineerida (Chetty et al., 2015). Tihti peetakse just teostuspõhist otsustamisloogikat heaks turule sisenemise eelsel ajal või alguses võimaluste ja valikute kindlaks tegemisel ning edasi ettevõtte kasvufaasis rakendatakse juba planeerimisloogikat (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Gil-Barragan et al., 2020; Hauser et al., 2020). Teisalt on uuringute käigus leitud, et ka juba ka hilisemas faasis eelistab mõni ettevõtte teostuspõhist loogikat (Nummela et al., 2014). Samuti on võimalik, et otsustamisloogika valik sõltub suuremas osas just otsusest endast (Hauser et al., 2020). Võib olla nii, et suuremad üldised otsused tehakse planeerimispõhiselt, ent lühiajalised lokaalsed otsused lähtuvad teostuspõhisest loogikast, et võimalikult paindlikult võimalustest kinni haarata (Hauser et al., 2020; Nummela et al., 2014).

Üldiselt pole üks otsustamisloogika teisest parem ja ettevõtted saavad valida oma olemusest, kogemusest ja võimalustest lähtuvalt sobivaima otsustamisloogika. Planeerimisloogika puhul paneb ettevõtte paika konkreetse eesmärgi, mille saavutamisele keskendutakse, samas kui teostuspõhine loogika on paindlikum lähtudes võimalustest ja vahenditest oma otsustes.

### **1.3. Otsustamisloogikate roll rahvusvahelistumisel**

Alljärgnev alapeatükk vaatleb erinevates kirjandusallikates läbi viidud empiiriliste uuringute tulemusi ja seletab, millist otsustamisloogikat uuritud ettevõtted on kasutanud rahvusvahelistumise jooksul.

Nummela et al. (2014), kes uuris ülikiire rahvusvahelistumise ettevõtete otsustamisloogikaid, läbi viidud uuringus osalenud kolmest ettevõttest kaks kasutasid rahvusvahelistumisel peamiselt planeerimisloogikat. Soome ettevõtte Blanco, mille toode oli tarkvara, mis võimaldas arvutites informatsiooni ümbertöötlemist, tegi uute turgude kohta enne turule sisenemist turuanalüüsi ja lisaks veel seadis oodatava tulemuse määra igale turule kuhu siseneti (Nummela et al., 2014). See annab aimu, et ettevõtte eelistas rahvusvahelistumisel planeerimisloogikat, mis tuleneb nende puhul soovist investoreid

kaasata rahvusvahelise kasvu tagamiseks (Nummela et al., 2014). Ka kirjaoskuse tarkvara ettevõtte TextHelp, mis pärineb Põhja-Iirimaalt lähtus välisturgude valikul koostatud turu-uuringutest (Nummela et al., 2014). Ettevõtte välisturgude valik oli algusest peale selgelt läbi mõeldud olles suunatud ingliskeelsetele riikidele. Samuti põhines ka uute fookusturgude valik põhjalikel turuanalüüsidel, mille järgi suunduti küpse haridussüsteemi ja rahvastiku poolest kasvava keskklassiga riikidesse (Nummela et al., 2014), need sammud rahvusvahelistumisel viitavad selgelt, et rahvusvahelistumine oli selgelt planeeritud, mis viitab planeerimisloogikale (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016). Otsustamisloogikad on näha ka tabelis 3.

Tabel 3

*Otsustamisloogikate kasutamine kirjanduses uuritud ettevõtete poolt*

| Uuritav ettevõtte | Otsustamisloogika(d)              | Selgitus  | Uurija   |
|-------------------|-----------------------------------|---|--|
| Blanco, TextHelp  | Planeerimispõhine                 | Ettevõtte koostas enne uuele turule sisenemist turu-uuringud ja seadis oodatava tulumäära uuele turule.   | Nummela et al. (2014)                          |
| F1, F2, NZ4       | Teostuspõhine                     | Sihtriigi valik polnud planeeritud, riiki siseneti varasemate kontaktide kaudu.   | Galkina ja Chetty (2015); Chetty et al. (2015) |
| Alfa              | Teostuspõhine                     | Sihtturgudele siseneti uuringuid teostamata, lähtuti olemasolevaid ressursse säästvast sisenemisrežiimist, koostöö paljude kohalike ettevõtetega.   | Andersson (2011)                               |
| NZ5               | Teostuspõhine                     | Enne veel kui plaaniti laieneda välismaale saabus tellimusi erinevatelt edasimüügi firmadelt, otsustati võimalusest haarata.  | Chetty et al. (2015)                           |
| Campo, F6         | Teostuspõhine + planeerimispõhine | Alguses mindi välisturgudele tänu kontaktidele või saabunud tellimustele, kuid aastaid hiljem hakata uutele turgude valikut süsteemselt läbi mõtlema.   | Vissak et al. (2020); Galkina ja Chetty (2015) |
| F5                | Planeerimispõhine + teostuspõhine | Sihtturule sisenemisel planeeriti ette üritused ja messid, et luua soovitud kontakte ettevõtete ja isikutega, edaspidi leiti uusi võimalusi ja kontakte juba olemasoleva võrgustiku või juhuste läbi. | Galkina ja Chetty (2015)                       |
| A, B, C, D        | Planeerimispõhine + teostuspõhine | Sihtriike ja ekspordikanaleid planeeriti ette, ent samal lähtuti oma olemasolevatest ressurssidest plaanide elluviimisel, eksporditi ka planeerimata riikidesse.                                      | Crick & Crick (2014)                           |

Allikas: Autori koostatud veerus „Uurijad“ kasutatud allikate põhjal.

Kirjanduses leidis hulgaliselt näiteid teostuspõhise otsustamisloogika kasutamisest rahvusvahelistumisel. Galkina ja Chetty (2015) on uurinud teostuspõhise otsustamisloogika kasutamist mitme Soome ettevõtte rahvusvahelistumisel. Ettevõtte F1, mis läks startupina algusest peale välismaale, juht on öelnud ettevõtte rahvusvahelistumise kohta, et Venemaale

siseneti ilma igasuguse strateegilise plaanita lihtsalt kontaktide kaudu. Üleüldiselt algusest peale polnud ettevõttel plaani, millistesse riikidesse laieneda, kõik tuli juhuse läbi ja kontaktide abil. Ettevõtte juht on öelnud, et teostuspõhist loogikat eelistati, sest olulisem on äris just subjektiivne pool ehk õigete inimeste leidmine (Galkina ja Chetty, 2015), mis ettevõttel juba olemas olid. Sarnaselt kirjeldas oma Venemaa turule sisenemise protsessi ka ettevõtte F2 Galkina ja Chetty (2015) uuringust. Erinevalt ettevõttest F1 rahvusvahelistus F2 aastaid hiljem peale oma tegevuse algust, ent samamoodi alustati tegevust Venemaa turul läbi suhtlusvõrgustiku ja enne turule sisenemist turu-uuringut ei tehtud ehk lähtuti teostuspõhisest otsustamisloogikast.

Samuti uuris Andersson (2011) teostuspõhise otsustamisloogika kasutamist, erinevusega, et uurimisse kaasati ülikiired rahvusvahelistujad. Andersson (2011) töös uuritud Rootsist pärit ülikiire rahvusvahelistuja Alfa juhi jutust selgus, et rahvusvahelistumine ei alanud ka nende jaoks turu-uuringust, otsustamaks, millistele turgudele siseneda, vaid siseneti lühikese ajaga agressiivselt paljudele turgudele, sealjuures muutes võimalikud kahjumid ettevõttele taskukohaseks kasutades ressursside säästlikku sisenemisrežiimi, mis on omane ülikiirele rahvusvahelistujale (Harms & Schiele, 2012). Alfa tegi rahvusvahelistumisel koostööd paljude müügi- ja turustusettevõtetega, mis andsid neile kohalikul tasandil teadmiste ja võrgustike eelise (Andersson, 2011). Ka Chetty et al. (2015) on oma töös uurinud teostuspõhise loogika kasutamist välisturgudel ja tema uuringust selgus, et enamus Uus-Meremaa ettevõtetest lähtudes uutele turgudele laienemisel põhimõttest „mis vahendid ja kontaktid ettevõttel on ning kuidas saaks neid kasutada?“. Chetty et al. (2015) uuritud ettevõtted NZ4 ja NZ5 lähtusid nii sihtturu valikul kui ka turule sisenemisel oma suhtlusvõrgustikest, kuid väikese vahega, et NZ5 rahvusvahelistus enne veel kui jõudis koduturul müüma hakata tänu rohketele edasimüüjatele, kes soovisid toodet UKs müüma hakata. Teostuspõhise loogika eelistamine tuli ettevõtte NZ5 jaoks automaatselt soovist võimalusest kinni haarata (Chetty et al., 2015). Kõik lõigus eelnevalt mainitud ettevõtted on lähtunud rahvusvahelistumisel oma võimalustest ja võrgustikest uutele turgudele sisenemisel, mis kõik viitab planeerimata ehk teostuspõhise otsustamisloogika kasutamisele rahvusvahelistumisel.

Kirjandusest selgus, et paljud ettevõtted on rahvusvahelistumisel ka planeerimispõhist ja teostuspõhist otsustamisloogikat kombineerinud. Vissak et al. (2020) uuringus osalenud Itaalia ettevõtte Campo juht on öelnud välisturgudele laienemise kohta, et tegu oli õppimise protsessiga ja kõik esialgu saavutatud välisturud tulid tänu kontaktidele või mõningal juhul tänu välismaalt saabunud tellimusele. Hilisematel tegutsemisaastatel on ettevõtte hakanud

potentsiaalseid välisturge uurima ja analüüsima ajaloolisi ning oodatavaid andmeid (Vissak et al., 2020). Selle näite puhul on võimalik näha, et ettevõtte on alguses kasutanud rahvusvahelistumisel kontakte ja rahvusvahelistumine pole olnud planeeritud protsess, ent hilisemas faasis on hakatud uute turgude valimisele süsteemselt lähenema, mis viitab et teostuspõhiselt otsustamisloogikalt on üle mindud planeerimispõhisele. Ülemineku mõnevõrra planeerimisloogikale toetuvamale lähenemisele põhjustas Vissak et al. (2020) uuringu järgi juhtide suuremad kogemuslikud ja mitte-kogemuslikud teadmised, mis on tulnud aastate jooksul ekspordi kasvades ja ka äripartneritelt. Ka Galkina ja Chetty (2015) uuritud Soome konsultatsiooniettevõtte F6 kasutas mõlemat otsustamisloogikat rahvusvahelistumisel. F6 alustas rahvusvahelistumist sarnaselt Campole läbi kontaktide võrgustiku ehk siis teostuspõhise otsustamisloogikaga, kuid hiljem kui ettevõttel juba Venemaal kontor oli algas tegevuste etteplaneerimine (Galkina ja Chetty, 2015).

Otsustamisloogikaid on võimalik omavahel kombineerida ka vastupidises järjekorras, nagu Galkina ja Chetty (2015) uuringust tuli välja. Galkina & Chetty (2015) uuritud Soome ettevõtte F5 alustas oma Venemaa turule sisenemist selgelt planeeritud võrgustiku loomisega, mille jaoks uuriti millistel üritustel ja näitustel käia ja loodi nimekiri potentsiaalsetest ettevõtetest ja isikutest. Samas edaspidi tekkisid uued võimalused ja kontaktid pigem juhtuste ja juba olemasoleva võrgustiku läbi, mis viitab teostusloogikale (Galkina & Chetty 2015). Ka Crick ja Crick (2014) töös rahvusvahelistumise strateegiate kohta võime leida, et ettevõtted A, B, C ja D alustasid oma rahvusvahelistumist ekspordi kanalite ja riikide planeerimisega, mis viitab planeerimisloogikale, ent samas võeti arvesse ka potentsiaalseid kahjumeid arvestades ettevõtte piiratud ressurssidega, mis viitab et kaasati ka teostuspõhist otsustamisloogikat. Samuti eksporditi kaupu kõigi nelja ettevõtte puhul ka väljapoole planeeritud riike tänu juhulikele tellimustele, mis viitab taaskord ka teostuspõhise loogika rakendamisele (Crick & Crick, 2014).

Otsustamisloogika valik võib sõltuda ka ettevõtte tegevusalast. Uuringutes on leitud, et IT ettevõtted ja startupid, millele ka antud bakalaureusetöös keskendume, rakendavad pigem teostuspõhist loogikat (Ghezzi, 2019; Xu & Koivumäki, 2019). Otsustes kaldutakse pigem katsetama ja tuginema olemasolevatele võimalustele kui pikalt ette planeerima (Ghezzi, 2019). Ühe põhjendusena teostuspõhise loogika kasutamisele toovad oma töös Xu & Koivumäki (2019) välja, et see loob realistlikkuma ärimudeli ja võimaldab ettevõtetel kiireid muutusi teha vastavalt turult saadud tagasisidele. Samuti leiti, et juhul kui ettevõtte juhtidel on oma spetsiifilises valdkonnas hea võrgustik, siis teostuspõhise loogika kasutamine on efektiivsem (Galkina & Chetty, 2015; Xu & Koivumäki, 2019).

Kokkuvõttes rahvusvahelistumisel on erinevad ettevõtted kasutanud nii teostuspõhist otsustamisloogikat, toetudes juba olemasolevatele kontaktidele, aga on ka neid juhtumeid kui planeeritakse sihtturud ette. Samas leidis ka hulgaliselt juhtumeid kui kaht otsustamisloogikat omavahel kombineeriti kasutades alguses üht ja hiljem üle minnes teisele otsustamisloogikale.

## **2. Uuring Eesti ettevõtete otsustamisloogikate valiku kohta rahvusvahelistumisel**

### **2.1 Metoodika ja ettevõtete tutvustus**

Antud töö raames kasutab autor ettevõtete otsustamisloogikate uurimiseks juhtumianalüüsi meetodit. Esmalt koostab autor kirjandusest pärineva informatsiooni põhjal küsimustiku ja avatud küsimused ning nende põhjal uuringu raames viiakse läbi kahe Eestist pärit rahvusvahelise ettevõtte juhtkonnaga struktureeritud intervjuud. Intervjuude põhifookus on väljaselgitamisel, kas ettevõtted on kasutanud rahvusvahelistumisel planeerimis- või teostuspõhist otsustamisloogikat ja millistel põhjustel on otsustamisloogika valituks osutunud. Nii avatud küsimused kui ka küsimustik on kokku pandud erinevate varasemate kirjanduses läbi viidud empiiriliste uuringute põhjal (Chandler et al., 2011; Harms & Schiele, 2012; Hauser et al., 2020; Kalinic et al., 2014; Vissak et al., 2020; Õim & Leis, 2020). Kirjanduses kasutatud väited ja avatud küsimused, mille järgi on intervjuu avatud küsimused ja küsimustik koostatud on leitavad eraldi bakalaureusetöö lisas 1 ja 2.

Käesolevas töös rakendab töö autor kvalitatiivset uuringu meetodit, mille raames viiakse uuring läbi kvalitatiivseid andmeid kasutades, mille alla võib kuuluda struktureerimata intervjuu, tekst või vaatlus (Matta, 2019). Kvalitatiivne uuring on sobilik, kuna võimaldab süvitsi uurida ja analüüsida piiratud juhtumeid (Langley & Tsoukas, 2016; Matta, 2019) ning samuti võimaldab see juhtumeid omavahel võrrelda (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Samas saab antud töös rakendatava kvalitatiivse uuringu juures kaasata ka kvantitatiivsele meetodile omaseid elemente, mis hõlmab vastuste kodeerimist, kuna kahe meetodi omavaheline kooslus annab võimaluse tulemusi paremini kokku võtta ja üldistada (Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Thomas & Harden, 2008). Koosmõjul need meetodid täiendavad üksteist ja võimaldavad saada põhjalikumalt ja täpsemat ülevaadet (Palinkas, 2014). Rakendusuuringutele omaselt kasutab autor töös võimalust intervjuudest saadud vastuseid omavahel võrrelda (Palinkas, 2014) ja rakendab sisuanalüüsi, et intervjuudest saadud tulemusi kategoriseerida ja võrrelda teooriaga (Elo & Kyngäs, 2008). Sisuanalüüsi kasutatakse tihti just ettevõtete uurimiseks, sest see võimaldab erinevaid ettevõtteid eraldi vaadelda aga ka üldistada tulemusi (Elo & Kyngäs, 2008).

Kirjandusallikatel tuginev intervjuu sisene küsimustik koosneb erinevatest väidetest, millele intervjuueeritav saab vastata, mil määral ta nõustub või ei nõustu väitega Likerti skaalal vahemikus 1-6 (Álvarez Tapia et al., 2020). Intervjuu läbiviimisel osutus Likerti skaala valituks tänu selle üheselt mõistetavusele ja lihtsusele (Álvarez Tapia et al., 2020). Antud bakalaureusetöös tähendab vastus 1 Likerti skaalal, et vastaja ei nõustu väitega üldse; 2 näitab, et vastaja pole nõus väitega; 3 sümboliseerib, et vastaja pigem pole nõus väitega; 4 tähendab, et vastaja pigem nõustub väitega; 5 tähendab, et vastaja nõustub väitega; 6 osutab vastaja täielikule nõustumisele väitega. Likerti skaala kasutamine vahemikus 1-6 annab võimaluse täpsemalt väitega nõustumise või mitte nõustumise tugevust hinnata iga vastuse puhul. Ebamääraste ja hiljem analüüsi raskendavate vastuste vältimiseks on välja jäetud vastusevariant „ei tea“. Lisaks on autor uurinud avatud küsimuste kaudu ettevõtete tausta ning võimaldab ettevõttel täpsustada, tuua näiteid ja rääkida otsuste tegemisest rahvusvahelistumisel erinevate aspektide raames. Nii avatud küsimuste kui ka küsimustiku raames on autor uurinud teostuspõhise loogika ja planeerimisloogika kohta käivaid aspekte nagu otsuste tegemise kriteeriumid, suhtumine võimaluste märkamisse, suhtumine partnerlusse ja konkurentsi, suhtumine ettenägematustesse ja suhtumine eesmärkide saavutamisse. Antud kategooriad on koostatud arvesse võttes põhilisi iseloomulikke vaatepunkte ja teguviise mõlema otsustamisloogika kohta ja liigitatud nii, et iga kategooria väljendaks sisuliselt ühtset ja teistest kategooriatest erinevat aspekti („Categorization“, 2008). Hiljem teeb autor intervjuu vastuste tõlgendamiseks ja andmete struktureeritult esitamiseks sisuanalüüsi (Tong et al., 2007).

Intervjuud on läbi viidud ettevõtete juhtidega, kellel on piisavalt teadmisi ettevõtte toimimise ja otsuste tegemise kohta. Bakalaureusetöö autor viis intervjuud läbi Zoomi vahendusel 2021. aasta aprillis. Intervjuud koosnesid kahest osast. Kõige pealt said intervjuueeritavad vastata Google Forms platvormil loodud küsimustikule, mis oli neile juba enne intervjuu saadetud meilile. Sellele järgnes Zoomi vestlus, kus alguses töö autor esitas avatud küsimused ettevõtte tausta ja otsustamisloogikate kohta. Intervjuu teine pool autor uuris huvipakkuvate vastuste tagamaid. Intervjuude läbiviimise kiirus sõltus põhiliselt ettevõtte juhi poolt täidetava küsimustiku täitmise ajastusest. Ühel juhul polnud ettevõtte juht enne intervjuud küsimustikku ära täitnud ja selle võrra läks aega 42 minutit. Teise ettevõtte esindajaga kulus intervjuuks alla poole tunni, sest küsimustik oli varem täidetud. Mõlemad intervjuueeritavad nõustusid intervjuud ka salvestama. Informatsioon intervjuueeritavate ja intervjuude kohta on esitatud tabelis 4.



Uuritavad ettevõtted kuuluvad Eesti Registrite ja Infosüsteemide keskuse järgi kõik kategooriasse info ja side (*EMTAK -Klassifikaatori otsing v1.9.41*, s.a.), täpsemalt võib kõigi uuritud ettevõtete kohta öelda infotehnoloogia ettevõtte (Jose & Santisteban, 2017). Seega oma tegevusala põhjal on ettevõtted hästi võrreldavad. Lisaks võivad tulemused olla haru eripäradest tulenevalt sarnasemad kui erinevate tööstusharude ettevõtete puhul (Hauser et al., 2020). Ettevõtte suurused selle eest on üsna erinevad. Moderani võib lugeda EASi kriteeriumite järgi nii käibe kui töötajate arvu poolest mikroettevõtteks (Pilt, n.d.), samal ajal kui Nortali puhul on tegemist suurettevõttega (Pilt, n.d.). Ühe mikroettevõtte ja ühe suure ettevõtte valik aitab paremini aru saada, kas ettevõtte suurus võiks ka otsustamisloogikate valikut ja kasutamist mõjutada. (Miller, 1983) uuringu järgi on suurematel ettevõtetel suurem tõenäosus planeerimisloogikat rakendada ja väikestel ettevõtetel intuiitiivselt tegutsedes teostuspõhist loogikat kasutada.

Tabel 4

*Intervjuude statistika*

| Ettevõtte            | Intervjueeritav | Intervjuu toimumise aeg ja koht | Intervjuu kestvus |
|----------------------|-----------------|---------------------------------|-------------------|
| Nortal OÜ            | Ats Albre       | 14.04.2021, Zoom                | 22 minutit        |
| Moderan Solutions OÜ | Kristi Hakkaja  | 21.04.2021, Zoom                | 42 minutit        |

Allikas: Autori koostatud.

Nortal OÜ puhul on tegemist suurettevõttega, kus on tööl ligi 1000 inimest ning aastane käive on ligi 100 000 000 eurot. Ettevõtte pakub tarkvara ning ärikonsultatsiooniteenust ja on tuntud eelkõige e-riigi ning e-kaubanduse teenuse arendamise poolest. Ettevõttel on 18 kontorit Euroopa, Põhja-Ameerika ja Lähis-Ida peale kokku (*Nortal*, n.d.). Hetkel on ettevõtte lisaks Eestile Soomes, Leedus, Serbias, USAs, Saksamaal ja Omaanis. Ettevõtte sai alguse 2000. aastal ja läks rahvusvaheliseks aastal 2005. Intervjuus osales Nortal Eesti tegevdirektor Ats Albre, kes pole ettevõttega olnud selle algusaegadest peale, nii et enamus vastuseid on kehtivad lähiaastate kohta. Informatsioon Nortali kohta on esitatud ka tabelis 5.

Moderan Solutions OÜ on mikroettevõtte, kus on tööl praegusel hetkel seitse täiskohaga töötajat ja ettevõtte käive eelmisel aastal oli 83 000 eurot. Ettevõtte pakub ärikinnisvara omanikele tarkvaralahendust, mis ühendab üürilepingute ning kinnisvara halduse ning pakub automatiseeritud kommunaalteenuste arvutamist (*Moderan – Lease and Property management made easy with software*, s.a.). Ettevõtte sai alguse 2015. aastal ning läks rahvusvaheliseks juba peale esimest kuut kuud tegutsemist. Moderan on praegu lisaks

Eestile Lätis, Leedus, Slovakkias, Saksamaal, Tšehhis ja Kanadas. Intervjuus osales Moderani tegevdirektor ja asutaja Kristi Hakkaja. Andmed Moderani kohta on esitatud tabelis 5.

Tabel 5

*Valimisse valitud ettevõtete andmed*

| Ettevõtte nimi              | Rahvusvahelised turud                                      | Asutamise aasta | Rahvusvahelistumise aasta | Töötajate arv (2021) | Käive (eur)(2020) |
|-----------------------------|--|-----------------|---------------------------|----------------------|-------------------|
| <b>Nortal OÜ</b>            | Eesti, Soome, Leedu, Serbia, USA, Saksamaa, Omaan          | 2000            | 2005                      | 1000                 | 100 000 000       |
| <b>Moderan Solutions OÜ</b> | Eesti, Läti, Leedu, Slovakkia, Saksamaa, Tšehhi ja Kanada. | 2015            | 2016                      | 7                    | 83 000            |

Allikas: Autori poolt koostatud ettevõtte kodulehtede järgi ja intervjuu tulemustest.

Intervjuude käigus vastasid ettevõtte esindajad nii küsimustiku väidetele kui ka avatud küsimustele seoses otsustamisloogikatega. Töö järgnevas osas analüüsitakse intervjuu tulemusi ning selgitatakse välja millist otsustamisloogikat on ettevõtted rahvusvahelistumisel kasutanud ja mis põhjustel. Väited on jagatud kategooriatesse erinevate aspektide alusel nagu otsuste tegemise kriteeriumid, suhtumine võimaluste märkamisse, suhtumine partnerlusse ja konkurentsi, suhtumine ettenägematustesse ja suhtumine eesmärkide saavutamisse.

## 2.2 Ettevõtete otsuste tegemise kriteeriumid, suhtumine võimaluste märkamisse ning suhtumine partnerlusse ja konkurentsi

### *Ettevõtete otsuste tegemise kriteeriumid*

Järgnev alapunkt analüüsib uuritud ettevõtete otsuste tegemise kriteeriumeid otsustamisloogikate lõikes. Otsuste tegemise kriteeriumite aspekti all on kolm planeerimisloogikale omast ja kaks teostuspõhisele loogikale omast väidet. Edspidi on tabelites teostuspõhisele loogikale omased väited tähistatud tähisega TL ja planeerimisloogika väited tähisega PL.

Nortali puhul tuleb vastustest välja selgelt kaldumine planeerimisloogika poole, ent Moderani puhul pole see nii selge. Ettevõtete vastused on toodud tabelis 6. Planeerimisloogika järgi püstitatakse kõigepealt ettevõtte poolt eesmärk ja sellest lähtuvalt hakatakse vaatama kuidas seda saavutada (Sarasvathy, 2001). Nortal on täielikult nõustunud, et neil on olemas selge ja püsiv visioon, mida soovitakse saavutada igal turul, mis viitab Nortali puhul planeerimisloogika kasutusele. Nortali tegevdirektori sõnul on viimaste aastate jooksul nende visioon selge ja püsiv olnud, samas ei ole ta kindel, et see oli nii ka ettevõtte

algusaastatel. Algusaastate kohta teadis ta, et soov ja plaan rahvusvahelistuda oli olemas algusest peale, ent kuidas minna on aja jooksul täienenud: „Esialgu olime 4-5 aastat Eestis kuniks turg kitsaks jäi ja siis läksime välismaale alustades meie naaberriikidest Soomest ja Rootsist“. Sellist ajajooksul ja naaberriikidest rahvusvahelistumist alustavat ettevõtet võib pidada Uppsala mudeli järgi rahvusvahelistujaks (Johanson & Vahlne, 1978), millele peetakse iseloomulikuks kindlat plaani ja orienteeritust tulususele (Harms & Schiele, 2012). Uppsala mudelile omaselt on Nortal oma vastustes nõustunud ja täiesti nõustunud väidetega, mille puhul ettevõtte juhindub otsustes parimast oodatavast tulust. Otsuste tegemisel võimalikust suurimast tulust juhindumine viitab samuti Nortali planeerimisloogika kasutusele (Sarasvathy, 2001).

Tabel 6

*Ettevõtete otsuste tegemise kriteeriumeid puudutavate väidete vastused. 1- ei nõustu üldse, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täielikult.*

| Nr   | Otsustamisloogika | Väide, mis puudutab otsuste tegemise kriteeriumeid   | Nortal | Moderan Solutions |
|--|-------------------|--|--------|-------------------|
| 1  | PL                | Analüüsime iga potentsiaalse turu pikaajalisi võimalusi ja valime nende hulgast turud, mis pakuvad parimat tulu. | 5      | 4                 |
| 2  | PL                | Meil on selge ja püsiv visioon, mida me soovime saavutada igal turul.  | 5      | 3                 |
| 3  | PL                | Meie otsuste langetamine juhindub üldiselt oodatavast tulust igalt turult.                                       | 6      | 4                 |
| 4  | TL                | Meie otsuste tegemine on suuresti ajendatud sellest, kui palju me saame omale kaotusi lubada.                    | 3      | 5                 |
| 5  | TL                | Meie turgude valik oleneb põhiliselt olemasolevatest ressurssidest ja võimalustest.                              | 3      | 6                 |
| <b>Planeerimisloogika keskmine tulemus</b> |                   |  | 4,8    | 2,8               |

Märkus: Keskmine tulemus on arvutatud planeerimisloogika kohta, mis tähendab, et teostuspõhise loogika väited on ümberteisendatud planeerimisloogika kohta rea "Planeerimisloogika keskmine tulemus" arvutamisel. Teisendamine toimub viisil 1=6; 2=5 ja 3=4. Tabelis väidete järel olevad tulemused on teisendamata kujul. Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal.

Samas Moderan on oma vastustes planeerimisloogika väidetele vähem konkreetset vastanud. Moderan leidis, et pigem pole neil selge ja püsiv visioon iga turu kohta. Ettevõtte tegevdirektor ise kommenteeris visiooni kohta: „Meil on üldiselt startupi mindset: startupinduses on selline mantra, et kui sa lähed turule ilma, et sul oleks piinlik selle toote osas, oled hiljaks jäänud. Seega on peamine idee paigas, aga pidevalt toimuvad arengud

vastavalt kliendi vajadustele.“ Samas nentis ta, et antud väitele oli raske vastata, sest siiski soov rahvusvaheliseks minna oli täiesti kindel juba algusest peale ja seda ka tehti esimese kuue kuuga, mis näitab, et Moderan on rahvusvahelistumise tüübilt ülikiire rahvusvahelistuja (Andersson, 2011). Antud väide Moderani puhul viitab nõrgalt teostuspõhisele loogikale. Ka suurima suurima oodatava tulu osas Moderan pigem nõustunud, et turgude valik tehakse turgude kasuks, mis pakuvad parimat tulu ja samamoodi on nõrgalt nõustunud väitega, et üldiselt juhindutakse otsustes oodatavast tulust. See annab aimu planeerimisloogikast.

Teostuspõhisele otsustamisloogikale on omane, et otsuste tegemisel juhindutakse olemas olevatest vahenditest ja otsustamine keskendub võimalike tulemuste vahel, mida nende vahenditega saavutada oleks võimalik (Sarasvathy, 2001). Teostuspõhist loogikat rakendav ettevõtte määrab kui suurt kaotust saab ettevõtte endale lubada ja teeb otsused neis piirides (Sarasvathy, 2001). Nortal pigem ei nõustu, et nende turgude valik sõltub ressurssidest ja võimalustest, sest tegevdirektori sõnul on sobiva projekti korral Nortal vajamineva ressursi leidma, eriti kuna nende puhul on ressursiks tavaliselt spetsialistid. Juba aastaid tagasi muretses Nortal vajadusel uute projektide või turgude jaoks ressursse juurde võttes laenu või müües osalust ettevõtetest. Ettevõtte pigem ei lähtu ka otsustes suurimast lubatud kaotusest, sest kuigi nii tulu kui ka kulu on tegevdirektori sõnul hinnatavad, siis hinnagud muutuvad nii kiiresti, et mõttekas on juhinduda rohkem tulu poolest. Need mõlemad väited näitavad otsuste tegemisel Nortali kaldumist planeerimisloogika poole.

Moderan on seevastu kaldumas teostuspõhise loogika poole. Kuigi ka Moderan on kaasanud investoritelt raha ja teeb seda siiani, siis täielikult nõustuti väitega, et turgusid valitakse juba olemasolevate ressursside ja võimaluste järgi. See on üsna omane ülikiiretele rahvusvahelistujatele, kes tihti kasutavad rahvusvahelistumisel juba olemasolevaid ressursse, et paindlikumad olla (Andersson, 2011; Harms & Schiele, 2012). Samuti nõustus Moderani tegevdirektor, et otsuste tegemisel on oluline kui palju ettevõtte saab omale kaotusi lubada. Investeeringu otsuseid tehakse Moderanis hinnates turu suurust ja ärikinnisvara omandi suhteid ning turule sisenemise lihtsust võrreldes seda potentsiaalsete kaasnevate kuludega nagu uue riigikeelse töötaja palkamine.

Otsuste tegemise kriteeriumite järgi kaldub Nortal kõigi viie väite puhul planeerimisloogikat rakendama ja seda näitab ka vastuste keskmine tulemus 4,8, mis nõustub planeerimisloogikaga. Moderani puhul olid planeerimisloogikat kajastavate väidete vastustest kaks nõrgalt planeerimisloogika poole kaldu ja üks vastustest pigem teostuspõhisele loogikale omane. Selgemini tuli välja teostuspõhise otsustamisloogika rakendamine kahe

teostuspõhisele loogikale omaste väidete puhul. Kokkuvõttes Moderani keskmine tulemus planeerimisloogika kohta on 2,8 ehk pigem mitte nõustuv ja võib lugeda Moderani otsuste tegemise kriteeriumite osas pigem kalduma teostuspõhisesse otsustamisloogikasse.

#### *Ettevõtte suhtumine võimaluste märkamisse*

Alljärgnev alapunkt analüüsib uuritud ettevõtete otsustusloogikate rakendamist võimaluste märkamise aspektist ning määrab ära ettevõtete otsustamisloogika sagedasema valiku. Antud kategooria raames on kõik väited teostuspõhisele loogikale omased.

Võimaluste märkamise puhul on Nortal vastanud ainult skaalal pigem nõustuvast kuni täielikult nõustuvani ja ka Moderanil on kõik vastused peale ühe nõustuva poole peal. Võimaluste märkamise kategooria vastused on välja toodud tabelis 7. Välja paistab, et mõlema ettevõtte puhul on kasutatud üsna mitme variandi puhul kindlat nõusolekut. Uuritud väide uute võimalustega kaasas käimise kohta on ainus, mis Moderani puhul sai antud kategooria raames pigem mitte nõustuva vastuse. Ettevõtte tegevdirektor põhjendas valikut ise sõnadega „riik pole oluline, aga turu lokalisatsiooni küsimus on ja sellepärast iga hinna eest tellimust täitma me ei hakka“. Antud juhul on tegemist ettevõtte spetsiifilise omadusega, sest teatud juhtudel nõuab mõne uue kliendi saamine suurt eraldiseisvat pingutust uue keele seadistamise või paralleelsete valuutade seadistamise näol. Seega ettevõtte kaalub, kas kliendi soovile vastu tulek on ka ettevõttele kokkuvõttes kasulik. Samale küsimusele vastas Nortal nõustuvalt, mis viitab teostuspõhisele loogikale, mille järgi ettevõtted märkavad ja haaravad kinni sobivatest võimalustest (Galkina & Chetty, 2015).

8. väite puhul vastasid mõlemad ettevõtted mõne võrra kahtlevamalt variandiga pigem nõustun. Mõlemad ettevõtted seletasid oma mõnevõrra kahtlevamat nõustumist sellega, et lisaks võimalustest haaramisele on mõlemal ettevõttel siiski ka enne visioon ja tegevusplaan vähemalt mingis täpsusastmes olemas olnud. Nii Moderan kui ka Nortal on täielikult nõustunud, et paindlikkuse ja kohanemisvõime säilitamine on neile oluline. Moderani tegevjuht lisas antud teema kohta, et ettevõtte väldib evergreen ja ainuõigusega edasimüügi lepinguid just ettevõtte jaoks kõik võimalused avatuks jätta. Ka väitele uutele turgudele paindlikult sisenemise ja võimaluste haaramise kohta on Nortal täielikult nõustunud ja ka Moderan on vastanud nõustuvalt. Moderani tegevjuht mainis: „Ettevõtte tegevuse alguses haarasime võimalusest osaleda Saksamaal ärikiirendis, mis tasus end kujaga ära ja tõi meile ka meie esimese väliskliendi.“ Ülikiirele rahvusvahelistujale omaselt ei olnud esimene välisklient planeeritud ja naaberriikide seast, vaid see tekkis läbi avanenud võimaluse (Harms & Schiele, 2012). Samuti tõi ta välja, et tänu koroonale on ettevõtlusmaastikul tekkinud uus

võimalus lähetuskulusid tunduvalt kärpida, kuna veebi vahendusel kohtumiste pidamine on saanud uueks normaalsuseks. Teostuspõhise loogika puhul on ettevõtete jaoks paindlikkus oluline, sest tihti võimalused kujundavadki rahvusvahelistumise kulgu ettevõtte jaoks ja ettevõtte areneb läbi kogemuse ning turult saadud signaalide ja tagasiside (Andersson, 2011). Ka 7. väite puhul selgub, et nii Moderan kui ka Nortal nõustuvad täielikult, et üritatakse oma vigadest õppida ja edasi liikuda. Teostuspõhisele otsustamisloogikale omaselt on mõlemad ettevõtted näidanud üles, et vigadest õppimine ja nii kogemuse saamine on neile omased (Andersson, 2011). Nortali tegevusjuht mainis, et näiteks klientide usaldusväärseuse puhul on just varasemad negatiivsed kogemused palju juurde andnud uute klientide hindamise protsessi tõhustamisele.

Tabel 7

*Ettevõtete vastused võimaluste märkamise väidete kohta. 1- ei nõustu üldse, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täielikult.*

| Nr  | Otsustamisloogika | Väited võimaluste märkamise kohta  | Nortal | Moderan Solutions |
|---|-------------------|--|--------|-------------------|
| 6   | TL                | Me alati käime kaasas uute võimalustega. Näide: kui uus klient tellib meilt, siis püüame tellimuse alati täita, isegi kui me pole kunagi sellele turule oma kaupa eksportinud. | 5      | 3                 |
| 7   | TL                | Me ei kohku kergesti tagasi: üritame õppida oma vigadest ja edasi liikuda.   | 6      | 6                 |
| 8   | TL                | Me oleme rahvusvahelistumisel lasknud kulgeda vastavalt sobivate võimalustele tekkimisele.   | 4      | 4                 |
| 9   | TL                | Me vältisime olukordi, kus meie paindlikkus ja kohanemisvõime oleks piiratud.  | 6      | 6                 |
| 10  | TL                | Uutele turgudele sisenedes me alustame väga paindlikult ja üritame kasu saada ootamatutest võimalustest kui need tekkivad.   | 6      | 5                 |
| <b>Teostuspõhise loogika keskmine tulemus</b> |                   |  | 5,4    | 4,8               |

Märkus: Keskmine tulemus on arvutatud teostuspõhise loogika kohta.

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal.

Kokkuvõttes võimaluste märkamise kategooria järgi on Nortal vastanud teostuspõhisele loogikale omaselt kõigi väidete puhul ja Moderan on viiest väitest neljal eelistanud teostuspõhisele loogikale viitavaid vastuseid. Nortali keskmine tulemus teostusloogika kohta on 5,4 ehk tugevalt nõustuv ja samamoodi on ka Moderani keskmine tulemus tugevalt nõustuv teostuspõhise loogikaga. Seega võib öelda, et uuritavate ettevõtete seas on antud kategoorias üsna üksmeelselt domineeriv teostuspõhine otsustamisloogika.

*Suhtumine partnerlusse ja konkurents*

Järgnev alapunkt analüüsib uuritud ettevõtete otsustusloogikate rakendamist partnerlusse ja konkurents suhtumise poole pealt ning määrab ära ettevõtete otsustamisloogika sagedasema valiku. Antud kategooria raames on kaks esimest väidet teostuspõhise loogika kohta ja kolm viimast väidet on omased planeerimisloogikale. Planeerimisloogika ja teostuspõhise loogika puhul on lähenemine partnerlusse ja konkurents erinev selle võrra, et esimesel juhul on fookus konkurentsil ja teisel juhul partnerlussuhetel (Sarasvathy, 2001).

Partnerlusse ja konkurents suhtumisel ei ole ettevõtete otsustamisloogika valikud nii selgelt määratletud kui võimaluste märkamise puhul. Partnerlusse ja konkurents suhtumise kategooria vastused on välja toodud tabelis 8. Planeerimisloogika kahele esimesele väitele on Moderan vastanud mõlemad juhul pigem mitte nõustuvalt. Moderani tegevdirektor kommenteeris teadmiste ja ärivõimaluste konkurentide eest kaitsmise osas: „Tarkvara toote puhul parim kaitse on ise lihtsalt kiiresti liikuda ja olla oma toote spetsialist.“ Tema sõnul pole mõtet arvata, et millegi esimesena tegemine või teadmine võiks pikemas perspektiivis ettevõttele tarkvara maastikul edu tagada. Ka 14. väitele vastas Moderan pigem mitte nõustuvalt, sest pigem teeb ettevõtte paljude ettevõtetega algusest peale koostööd nagu näiteks raamatupidamise programmid ja klientide nõudlusel kaalutakse uusi koostöö võimalusi. Need vastused on omased ülikiirele rahvusvahelistujale, mille puhul tihti ettevõtte rakendab teostuspõhisele loomulikku kliendipõhisust ja koostööhuvi (Harms & Schiele, 2012; Oviatt & McDougall, 2005). Samas Moderan pigem nõustus planeerimisloogika väitega, et sihtriikide valikul tehakse konkurentsianalüüsid.

Nortal on vastanud kõigile kolmele planeerimisloogika väitele nõustuvalt või pigem nõusuvalt. Uute turule tulevate ettevõtete puhul tajub Nortal neid pigem siiski konkurentidena, sest Nortali jaoks on nii uute klientide kui ka partnersuhete loomine väga läbimõeldud pikem protsess. Samuti pigem nõustus Nortal, et sihtriikide puhul viiakse läbi konkurentsianalüüsid. Siinkohal nentis Nortali tegevjuht, et vanasti ettevõtte algusaegadel oli analüüs väga pinnapealne protsess aga nüüdseks on konkurentsianalüüsid palju põhjalikumad. Ka ärivõimaluste ja teadmiste kaitsmise osas konkurentide eest Nortal nõustus väitega. Kõik Nortali vastused planeerimisloogika väidetele sobituvad hästi planeerimisloogika vaadetega, mille järgi ettevõtte tajub teisi ettevõtteid konkurentidena ja viiakse läbi põhjalikud konkurentsianalüüsid, et ise turul parimat võimalikku tulu teenida (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Sarasvathy, 2001).

Teostuspõhise loogika väidete puhul paistis silma Moderni ja Nortali üksmeelsus 12. väite puhul. Mõlemad ettevõtted nõustusid täielikult, et nad jagavad oma teadmisi ja äri võimalusi seotud osapooltega, sest see aitab mõlemat osapoolt kasulike ideede leidmisel. Samas Moderan ei nõustunud väitega, et sõlmitakse lepinguid ebakindluse vähendamiseks. Moderani tegevjuhi seletas „Meie äri spetsiifikast tulenevalt on lepingud olulised pigem kliendile kui meile endile“. Antud väide ja seletus ei ole teostuspõhisele loogikale omased. Nortali soovist pigem nõustus, et Nortali sõlmib klientidega lepinguid ebakindluse vähendamiseks. Antud väite puhul tõi Nortali tegevdirektor välja, et Nortali puhul on uue kliendiga töö pikaajaline, võimalik, et mitu aastat kestab, seega tagab leping kindlust ettevõttele. Nortali kommentaar on teostuspõhisele loogikale omane, kus ettevõtte panustab välisriigis strateegiliste liitude ja eelnevate kokkulepete loomisele, et oma sisenemist sihtturule kindlustada ja ebakindlust vähendada (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Sarasvathy, 2001).

Tabel 8

*Ettevõtete vastused partnerlusse ja konkurentsi suhtumise kohta. 1- ei nõustu üldse, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täielikult.*

| Nr   | Otsustamisloogika | Väited suhtumisse partnerlusse ja konkurentsi  | Nortal | Moderan Solutions |
|--|-------------------|--|--------|-------------------|
| 11   | TL                | Ebakindluse vähendamiseks oleme sõlminud klientidega märkimisväärse arvu lepinguid.            | 4      | 2                 |
| 12   | TL                | Jagame oma teadmisi ja äri võimalusi seotud osapooltega.                                       | 6      | 6                 |
| 13   | PL                | Kaitseme oma teadmisi ja äri võimalusi potentsiaalsete konkurentide eest                       | 5      | 3                 |
| 14   | PL                | Tajume turule tulevaid uusi ettevõtteid pigem konkurentidena kui potentsiaalsete partneritena. | 4      | 3                 |
| 15   | PL                | Me uurisime sihtriiki ja viisime läbi põhjalikke konkurentsianalüüse                           | 4      | 4                 |
| <b>Planeerimisloogika keskmine tulemus</b> |                   |  | 3,4    | 3,2               |

Märkus: Keskmine tulemus on arvatud planeerimisloogika kohta, mis tähendab, et teostuspõhise loogika väited on ümberteisendatud planeerimisloogika kohta rea „Planeerimisloogika keskmine tulemus“ arvutamisel. Teisendamine toimub viisil 1=6; 2=5 ja 3=4. Tabelis väidete järel olevad tulemused on teisendamata kujul. Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal.

Kokkuvõttes nõustus Nortali kõigi planeerimisloogika ja ka teostuspõhise loogika väidetega, seega on ettevõtte justkui mõlema loogika kasutaja. Siiski keskmine tulemus vastuste pealt näitab, et Nortali pigem ei nõustu planeerimisloogikaga ja kaldub nõrgalt seega antud kategooria raames teostusloogika poole. Samas Moderan ei nõustunud ühe teostuspõhise loogika väitega ja kahe planeerimisloogika väitega. Paistab, et ka Moderan on



mõlema otsustamisloogika vahel ent kaldub teostuspõhise loogika poole, sest ka Moderani keskmine tulemus planeerimisloogika kohta oli pigem mitte nõustuv.

### **2.3 Ettevõtete suhtumine ettenägematusesse, eksperimenteerimisse ja eesmärkide saavutamisse**

#### *Suhtumine ettenägematusesse*

Järgnev alapunkt analüüsib uuritud ettevõtete otsustusloogikate rakendamist seoses ettenägematusesse suhtumisega ning määrab ära ettevõtete otsustamisloogika sagedasema valiku. Antud kategooria raames on esimene ja teine väide planeerimisloogika kohta ja kolm viimast väidet on omased teostuspõhisele otsustusloogikale.

Antud kategooria raames pole Moderan pigem nõus viiest väitest kolmega ja samal ajal Nortal on pigem nõustuv kuni täielikult nõustuv kõigi väidetega. Ettenägematusesse suhtumise kategooria vastused on välja toodud tabelis 9. Nortal nõustub täielikult, et igal praegusel ja tulevasel turul üritatakse näha ette edasist olukorda. Nortali tegevdirektori sõnul üritatakse tuleviku kohta järeldusi teha varasemate kogemuse baasil, mis viitab tugevalt planeerimisloogikale. Planeerimisloogikale on omane ettearvamatut tulevikku ette ennustada ja selle järgi tulevikus toimuvat kontrollida (Chandra, 2017; Sarasvathy, 2001). Samamoodi nõustus Nortal täielikult 17. väitega, mis näitab, et ettevõtte alustab otsuste tegemisel analüüsimisega erinevates riikides ja peale seda juhindub neist analüüsides tuleviku kohta järeldamisel ja otsustes (Andersson, 2011; Hauser et al., 2020). Nende väidete järgi suhtub Nortal ettenägematusesse planeerimisloogikale omaselt. Samuti on selline planeerimispõhine analüütiline lähenemine omane Uppsala mudeli järgi rahvusvahelistunud suurtele/vanadele ettevõtetele (Harms & Schiele, 2012). 17. väitega nõustub ka Moderan, ent olukorda ettenäha praegustel ja tulevastel turgudel Moderan pigem ei ürita. Moderani tegevjuht seletas, et Moderan pigem teeb otsuseid välistusmeetodi abil aga ka vähesel määral analüüsib turgu võttes meeskonda sihtturu riigikeelt kõneleva liikme, mis on planeerimisloogikale omaselt tulevikku kontrollida üritav käitumisviis (Chandra, 2017; Sarasvathy, 2001). Siiski toob Moderani tegevjuht välja, et turgu uuritakse pigem üldiselt ja praeguses hetkes, et kas sinna tehniliselt ja ettevõtluskeskkonna mõttes oleks mõistlik minna.

Vastuoluliselt eelmiste väidetega pigem ei nõustu Moderan, et 5-10 aasta pärastine olukord oleks võimatu ette ennustada või et ettevõtte alguses oleks ettevõtte tulevasi saavutusi võimatu ette näha. Moderani põhjendus sellele on, et täpselt muidugi ette ei tea, aga üldjoontes on trendid juba nähtavad: „Ühiskond läheb virtuaalsemaks ja mõni uus kriis tuleb ilmselt”. Üldjoontes Moderan tuleviku ettenägematuse osas väljendas selgelt, et üldiselt

rahvusvaheliseks minemine pigem loob lisa kindlust kui vähendab seda, sest Eesti on nii väike, et iga suurema kriisi puhul jõuab see ka Eestini, kuid Eesti sisesed arengud ei pruugi mujale samamoodi jõuda. Nortali väljendas oma vastustes, et nõustub täielikult, et olukorda 5-10 aasta pärast pole võimalik ette näha ja ka 20. väitega nõustuti, mis viitavad teostuspõhisele otsustamisloogikale. Nortali tegevjuht kommenteeris ettenägematuse kohta nii: “Uuele turule sisenedes on keskkond ennustamatu ning riskid on kõrged. Tulemused võivad olla nii ja naa.” Nortali vastused ja kommentaarid neile väidetele on teostuspõhisele otsustamisloogikale iseloomulikud, sest tulevikku pole vaja ega ka kohati ka võimalik ennustada (Chandra, 2017; Sarasvathy, 2001). Mõlemad ettevõtted olid üksmeelselt pigem nõus väitega, et ebakindlas olukorras juhindutakse otsustes intuitsioonist. Nortali mainis, et ebakindlates otsustes juhindutakse üldiselt kogemusest. Moderani tegevjuht väitis, et tuleb katsetada erinevate lahendustega ja vahest tõesti lihtsalt sisetundest juhinduda.

Tabel 9

*Ettevõtete vastused ettenägematusesse suhtumise kohta. 1- ei nõustu üldse, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täielikult.*

| Nr  | Otsustamisloogika | Väited ettenägematusesse suhtumise kohta   | Nortali | Moderan Solutions |
|---|-------------------|--|---------|-------------------|
| 16  | PL                | Me üritame ette näha edasist olukorda igal praegusel või tulevasel turul.                              | 6       | 3                 |
| 17  | PL                | Me analüüsime olukorda praegustel turgudel ja teeme otsused tuleviku kohta analüüside tulemuste järgi. | 6       | 5                 |
| 18  | TL                | Peaaegu võimatu on ette näha milline olukord on meil rahvusvahelisel turul 5-10 aasta pärast.          | 6       | 3                 |
| 19  | TL                | Otsuste langetamisel ebakindlas olukorras me usaldame oma intuitsiooni.                                | 4       | 4                 |
| 20  | TL                | Rahvusvahelistumise alguses oli peaaegu võimatu ette näha, mida me võiksime saavutada tulevikus.       | 5       | 3                 |
| <b>Teostuspõhise loogika keskmine tulemus</b> |                   |  | 3,4     | 3,2               |

Märkus: Keskmine tulemus on arvutatud teostuspõhise loogika kohta, mis tähendab, et planeerimisloogika väited on ümberteisendatud teostuspõhise loogika kohta rea “Teostuspõhise loogika keskmine tulemus” arvutamisel. Teisendamise toimub viisil 1=6; 2=5 ja 3=4. Tabelis väidete järel olevad tulemused on teisendamata kujul.

Allikas: autori koostatud intervjuu vastuste põhjal.

Kokkuvõttes on mõlemad ettevõtted vastanud nii teostuspõhisele kui ka planeerimisloogikale iseloomulikult. Nortali vastustest paistab välja, et keskkonda üldiselt tajutakse ebakindlana ja etteennustamatuna, aga samal siiski seda üritatakse analüüsida. Nortali keskmine tulemus teostuspõhise loogika kohta on 3,4 ehk pigem mitte nõustuv, mis näitab Nortali kerget kaldumist ettenägematusesse suhtumisel planeerimisloogikasse. Moderan nõustus või pigem nõustus nii teostuspõhise loogika väidete kui ka planeerimisloogika väidete puhul ainult ühe väitega. Keskmine tulemus teostuspõhise loogika

kohta on siiski mitte nõustuv, nii et antud kategooria raames kaldub ka Moderan planeerimisloogikasse.

### *Suhtumine eksperimenteerimisse*

Järgnev alapunkt analüüsib uuritud ettevõtete otsustusloogikate rakendamist seoses eksperimenteerimisse suhtumisega ning määrab ära ettevõtete otsustamisloogika sagedasema valiku. Antud kategooria raames on kolm esimest väidet on omased teostuspõhisele otsustusloogikale ja kaks viimast iseloomustavad rohkem planeerimisloogikat

Teostuspõhisele loogikale iseloomulike eksperimenteerimise väidete puhul on näha, et nii Nortali kui ka Moderan nõustuvad mingil määral nende väidetega. Eksperimenteerimisse suhtumise kategooria vastused on välja toodud tabelis 10. Nortali puhul selgub, et ettevõtte täielikult nõustub nii ärimudeli/toodete, rahvusvaheliste klientide ja ka välisturgudega katsetamise väidetega. Nortali tegevjuht selgitab: „Nende aastate jooksul on lähenetud sihtturgudele erinevalt ja klientide osas on olnud nii edukaid kui ka õpetlikke avastusi“. Nende väidete järgi iseloomustab teostuspõhine loogika hästi Nortali katsetusi erinevate ideede, klientide ja lahendustega (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001). Tihti proovivad teostuspõhise loogika ettevõtted erinevaid lähenemisviise, äriplaanide ja strateegiaid (Chandler et al., 2011). Ka Moderan on vastanud täiesti nõustuvalt väitele, et katsetati erinevate rahvusvaheliste klientidega. Välisturgude ja ärimudeliga eksperimenteerimise osas on Moderan pigem nõustunud ja tegevdirektor põhjendas, et katse-eksimeetod on kasutusel küll, aga kõige pealt tehakse valik turu näitajate alusel ja siis alles minnakse sinna katsetama. Klientidega katsetamise poole pealt sai Moderan täielikult nõustuda, sest kliente on tulnud ka riikidest, mis pole üldse olnud plaanis ja sellisel juhul on kliendiga koostöö alati uus katsetus.

Planeerimisloogikale omased väited pole kummagi ettevõtte puhul varasemate kategooriate raames nii ühetaolisi vastuseid saanud. Nortali nõustus väitega, et nende praegune teenus on esialgse ideega sarnane ent pigem ei nõustunud, et rahvusvahelistumise strateegia sarnaneks originaalsele visioonile. Nortali poolne kommentaar väite nr 24 kohta oli, et strateegia on nüüdseks küll väga pikalt paigas olnud, aga täiesti alguses see kohe kindlasti polnud ei sarnane ega kindlalt paigas. Seega üks väidetest nõustub planeerimisloogika väitega ent teine pigem ei nõustu. Moderan nõustus, et rahvusvahelistumise strateegia sarnaneb palju originaalse visiooniga ja pigem nõustub ka, et nende toode on esialgse ideega sarnane. Moderan nende väidete alusel sobitub planeerimisloogika ideega, et ettevõtte püstitab äriplaani või strateegia ja seejärel jääb sellele kindlaks ega tee pidevalt olulisi muutusi (Chandler et al., 2011a; Harms & Schiele, 2012).

Moderani tegevjuht mainis, et siiski 25. väitega ei saa nemad startupina täielikult nõustuda, sest toodet tuleb pidevalt täiustada ja arendada vastavalt turu nõudlusele, et jätkusuutlik olla. Antud kommentaar sobitub hästi teostuspõhise loogikaga, aga on omane ka ülikiirele rahvusvahelistujale jättes arenemisruumi ja paindlikkust toodet muuta (Harms & Schiele, 2012; Oviatt & McDougall, 2005). Seega ehkki Moderan mõlema väite puhul nõustub või pigem nõustub planeerimisloogika väitega on 25. väite puhul olemas ka teostuspõhisele loogikate omane selgitus.

Tabel 10

*Ettevõtete vastused eksperimenteerimisse suhtumise kohta. 1- ei nõustu üldse, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täielikult.*

| Nr  | Otsustamisloogika | Väited eksperimenteerimisse suhtumise kohta   | Nortal | Moderan Solutions |
|---|-------------------|---|--------|-------------------|
| 21  | TL                | Me eksperimenteerisime erinevate toodete ja/ või ärimudelitega.                             | 6      | 4                 |
| 22  | TL                | Me katsetame erinevate rahvusvaheliste klientidega.   | 6      | 6                 |
| 23  | TL                | Me katsetame erinevate välisturgudega.  | 6      | 4                 |
| 24  | PL                | Meie praegune rahvusvahelistumise strateegia on üsna sarnane meie originaalsele visioonile. | 3      | 5                 |
| 25  | PL                | Toode/teenus, mida praegu pakume on esialgse ideega sarnane.                                | 5      | 4                 |
| <b>Teostuspõhise loogika keskmine tulemus</b> |                   |   | 4.8    | 3.8               |

Märkus: Keskmine tulemus on arvutatud teostuspõhise loogika kohta, mis tähendab, et planeerimisloogika väited on ümberteisendatud teostuspõhise loogika kohta rea "Teostuspõhise loogika keskmine tulemus" arvutamisel. Teisendamine toimub viisil 1=6; 2=5 ja 3=4. Tabelis väidete järel olevad tulemused on teisendamata kujul.

Allikas: autori poolt koostatud intervjuu vastuste põhjal.

Kokkuvõttes on mõlemad ettevõtted ka selle kategooria raames vastanud nii teostuspõhisele kui ka planeerimisloogikale iseloomulikult. Siiski Nortal kaldub eksperimenteerimise osas pigem teostuspõhise loogika poole vastates täiesti nõustuvalt kõigi kolme teostuspõhisele loogikale omasele väitele ja saades teostuspõhise loogika keskmiseks tulemuseks 4,8 ehk nõustumine teostuspõhise loogikaga. Moderan taaskord mõlema loogika väidetele on andnud palju nõrku vastuseid, kuid viiest väitest kolmel on ettevõtte vastus siiski teostuspõhisele loogikale iseloomulik olnud. Ka keskmine tulemus teostuspõhise loogika kohta on pigem nõustuv, mis annab aimdust Moderani kaldumist teostuspõhise loogika poole.

#### *Suhtumine eesmärkide saavutamisse*

Viimane alapunkt analüüsib uuritud ettevõtete otsustusloogikate rakendamist seoses eesmärkide saavutamisega ning määrab ära, millist otsustamisloogikat ettevõtte nende väidete järgi sagedamini rakendab. Antud kategooria raames on neli väidet iseloomulikud

planeerimisloogikale ja üks väide iseloomustab teostuspõhist loogikat. Planeerimisloogika järgi on ettevõttele oluline planeeritud eesmärgi saavutamine, ent teostuspõhise loogika puhul ollakse eesmärkide saavutamise suhtes pigem paindlikud (Karami et al., 2020; Sarasvathy, 2001).

Nortali puhul on neljast väitest kolmele vastatud selgelt nõustuvalt, ent Moderan on oma vastustes olnud kahtlevam. Eesmärkide saavutamisse suhtumise kategooria vastused on välja toodud tabelis 11. Nortali puhul nõustuti, et paika on pandud kindlad tootmise ja turunduse võimekus ja rahvusvahelistumise strateegia. Ettevõtte tegevdirektor seletas: „Nüüdseks on kindel strateegia ja võimekuse piirid selged ja mingisugust pimesi jooksmist mingis suunas ei esine“. See läheb üsna hästi kokku planeerimisloogika ideega, et ettevõttes valitakse soovitud eesmärgi saavutamiseks kindel strateegia, mis garanteerib efektiivseima tulemuse (Chandler et al., 2011a; Sarasvathy, 2001). Samuti on Nortali strateegiline lähenemine oma eesmärgi saavutamisele iseloomulik Uppsala mudeli järgi rahvusvahelistuvalle ettevõttele (Chandra et al., 2009; Harms & Schiele, 2012). Moderan on 26. väite puhul pigem nõustunud, sest rahvusvahelistumise strateegia mille järgi liikuda on olemas küll, aga see ei erinevat sihtriigiti. Samas on Moderan nõus väitega et turundus ja tootmine on ette planeeritud. Ettevõtte tegevjuhi sõnul on turundustegevuse ja tootmise puhul vaja ette mõelda millised võimalused ja ressursid hetkel ettevõttel realistlikult olemas on. Hea näitena toob ta messidel osalemise, mis on Moderni jaoks üks olulisemaid turundusviise, mis Covid-19 pandeemia tõttu olukorda on muutnud. Moderani puhul on messid ja üldine turundustegevus selgelt ette planeeritud mitte jooksvalt võimalustest olenev, mis viitab planeerimisloogika kasutamisele (Sarasvathy, 2001).

Eesmärkide saavutamiseks kontrolliprotsesside rakendamise kohapealt on Moderan pigem mitte nõustuvalt vastanud mõlemale väitele. Moderani tegevdirektor kommenteeris, et selget kontrolliprotsessi pole nende jaoks vaja, „kontrollime, et piisavalt artikleid turunduse poole pealt saaks meediasse pandud ja piisavalt kliendisoovitusi laekuks. Otsene kontroll on käive.“ Kontrolliprotsessi rakendamise poole pealt Moderan pigem ei sobitu planeerimisloogika alla, sest planeerimisloogikale on omane tulevikus toimuvat kontrollida tahta igal turul, mis tähendab, et ettevõtte paneb paika lisaks kindlatele meetmetele, millega eesmärgi saavutada võimalusel ka viisi kuidas kontrollida tulemust (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001). Planeerimisloogikale vastavalt on ettevõttele väga oluline, et seatud eesmärgid saaksid saavutatud igal juhul (Sarasvathy, 2001). Nortali on 28. väitele vastanud pigem mitte nõustuvalt, ent 29. väitele pigem nõustuvalt. Nortali tegevdirektor seletab, et üsna sarnaste küsimuste vastus erineb, sest vanasti olid tegevused ja otsused pigem

oportunistlikud ja mingist kontrollisüsteemist ei saa rääkida. Praeguseks hetkeks Nortal siiski kontrollib tulemuste saavutamist ehkki kontrolliprotsessiks võibolla tegevjuht ise seda ei nimetaks. Samas 30. väitega on nõustunud või täielikult nõustunud samas mõlemad ettevõtted. Selle järgi selgub, et võimalik on, et ettevõtte võib teha endast kõik oleneva planeeritud eesmärgi saavutamiseks, aga samas olla ikkagi avatud ka teostuspõhisele loogikale omaselt teistsuguse tulemusega, kuniks see ettevõtte üldist käekäiku ei kahjusta.

Tabel 11

*Ettevõtete vastused eesmärkide saavutamisse suhtumise kohta. 1- ei nõustu üldse, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täielikult.*

| Nr   | Otsustamis<br>-loogika | Väited eesmärkide saavutamisse suhtumisse  | Nortal | Moderan<br>Solutions |
|--|------------------------|--|--------|----------------------|
| 26   | PL                     | Me oleme oma eesmärkide saavutamiseks kujundanud igale turule oma kindla rahvusvahelistumise strateegia.   | 5      | 4                    |
| 27   | PL                     | Me planeerisime rahvusvahelistudes tootmise ja turunduse võimekust.  | 5      | 5                    |
| 28   | PL                     | Me rakendasime kontrolliprotsessi, et eesmärkide saavutamine kindlustada.  | 3      | 3                    |
| 29   | PL                     | Oleme igal turul välja töötanud ja juurutanud kontrolliprotsessid, et veenduda oma eesmärkide saavutamises.  | 4      | 3                    |
| 30   | TL                     | Me ei muretseda, kui me ei peaks saavutama mõnda oma algset plaani või eesmärki: tavaliselt oleme sellisel juhul suutnud saavutada mingis muus aspektis rohkem ja kuniks ettevõttel üldiselt läheb hästi pole põhjust muretseda. | 6      | 5                    |
| <b>Planeerimisloogika keskmine tulemus</b> |                        |  | 3.6    | 3.4                  |

Märkus: Keskmine tulemus on arvatud planeerimisloogika kohta, mis tähendab, et teostuspõhise loogika väited on ümberteisendatud planeerimisloogika kohta rea "Planeerimisloogika keskmine tulemus" arvutamisel. Teisendamine toimub viisil 1=6; 2=5 ja 3=4. Tabelis väidete järel olevad tulemused on teisendamata kujul. Allikas: autori poolt koostatud intervjuu tulemuste põhjal.

Kokkuvõttes on mõlemad ettevõtted ka selle kategooria raames vastanud nii teostuspõhisele kui ka planeerimisloogikale iseloomulikult. Nortal on eesmärkide saavutamisse suhtumise väidete osas vastanud viiest väitest kolme puhul planeerimisloogikale omaselt ja planeerimisloogika keskmine tulemus on 3,6, mis küll väga napilt kuid siiski väljendab Nortali puhul pigem planeerimisloogikaga nõustumist. Moderani keskmine skoor planeerimisloogika kohta on 3,4, mis viitab, et planeerimisloogikaga pigem ei nõustuta ja ettevõtte rakendab pigem teostuspõhist loogikat antud kategooria puhul.

## 2.4 Ettevõtete suhtumine planeerimisloogikasse ja teostuspõhisesse loogikasse

Antud alapeatükis analüüsitakse planeerimisloogika ja teostuspõhise loogika kasutamist ettevõtte kaupa tugevate ja nõrkade vastuste lõikes (Möller, 2020). Autor on

intervjuudest saadud vastustest eristanud tugevad vastused (väärtused 1, 2, 5 ja 6) ja nõrgad vastused (3 ja 4) ning vaadelnud neid eraldi. Välja on toodud mõlema ettevõtte nõrgad ja tugevad vastused nii planeerimisloogika kui ka teostuspõhise loogika kohta iga kategooria lõikes kokku. Tugevad vastused on esitatud tabelis 12 ja nõrgad vastused tabelis 13. Leitud on nii tugevate kui ka nõrkade vastuste puhul ka domineeriva loogika osakaal vastustest, mis näitab kui suures osas kasutab ettevõtte üht loogikat.

Tabel 12

*Tugevad seosed otsustusloogikate rakendamise kokkuvõttes.*

| Otsustusloogika kategooria                             | Nortal tugevad vastused loogikate kohta | Nortal tugevate vastuste arv kokku | Moderan Solutions tugevad vastused loogikate kohta | Moderan Solutions tugevate vastuste arv kokku |
|--|---|------------------------------------|--|---|
| Otsuste tegemise kriteeriumid                          | 3 PL<br>0 TL                            | 3                                  | 0 PL<br>2 TL                                       | 2   |
| Võimaluste märkamisse suhtumine                        | 0 PL<br>4 TL                            | 4                                  | 0 PL<br>3 TL                                       | 3   |
| Partnerlusse ja konkurentsi suhtumine                  | 1 PL<br>1 TL                            | 2                                  | 0 PL<br>1 TL                                       | 1   |
| Ettenägematustesse suhtumine                           | 2 PL<br>2 TL                            | 4                                  | 1 PL<br>0 TL                                       | 1   |
| Eksperimenteerimisse suhtumine                         | 1 PL<br>3 TL                            | 4                                  | 1 PL<br>1 TL                                       | 2   |
| Eesmärkide saavutamisse suhtumine                      | 2 PL<br>1 TL                            | 3                                  | 1 PL<br>1 TL                                       | 2   |
| Kokku planeerimisloogika                               | 9 PL                                    |                                    | 3 PL   |   |
| Kokku teostuspõhine loogika                            | 11 TL                                   |                                    | 8 TL   |   |
| Kokku tugevaid vastuseid                               |   | 20                                 |  | 11  |
| Domineeriva loogika osakaal kogu tugevatest vastustest | 55%                                     |                                    | 73%  |   |

Allikas: autori koostatud intervjuude tulemuste põhjal.

Tugevate vastuste analüüsimisel selgub, et Nortal on andnud pea poole rohkem tugevaid vastuseid kui Moderan, mis näitab Nortali kindlameelsest küljest. Kolme kategooria puhul, milleks on suhtumine võimaluste märkamisse, suhtumine eksperimenteerimisse ja suhtumine ettenägematustesse on Nortal andnud tugevad vastused lausa neljale väitele viiest. Samas on Nortali puhul iseloomulik, et tugevad vastused on antud eri kategooriate puhul nii planeerimisloogika kasuks kui ka teostuspõhise loogika kasuks. Otsuste tegemise kriteeriumite puhul on kindel domineeriv loogika tugevate vastuste puhul planeerimisloogika, mida võib iseloomulikuks pidada Uppsala mudeli ettevõttele (Harms & Schiele, 2012), ent samas võimaluste märkamise puhul on domineeriv loogika tugevalt teostuspõhine loogika. Ka eksperimenteerimise kategoorias kaldub tugevate väidete järgi Nortal teostuspõhisesse loogikasse ja eesmärkide saavutamises planeerimisloogikasse. Partnerlussuhete ja

konkurentsi ning ettenägematustesse suhtumise puhul on näha, et tugevates vastustes domineeriv loogika puudub, mis tähendab, et ettevõtte on kahe loogika vahepealne või on loogika valik raskesti eristatav. Kokkuvõttes on Nortali domineeriv loogika kõigi tugevate vastuste lõikes siiski teostuspõhine loogika, aga domineeriva loogika osakaal on ainult 55%, mis tähendab, et ettevõtte on nõrgalt kaldu pigem teostuspõhise loogika suunas. Kuna domineeriva ja mittedomineeriva loogika on väike võib järeldada, et ettevõtte kasutab mõlemat loogikat.

Moderanil on vähem tugevaid vastuseid kui nõrkasid vastuseid. Tugevate vastuste poolest on Moderan rohkem teostuspõhise loogika kasutaja kuid ettenägematustesse suhtumine on Moderanil tugevate vastuste põhjal planeerimispõhine. Teostuspõhine loogika domineerib Moderani vastustes kolmes kategoorias, milleks on otsuste tegemise kriteeriumid, suhtumine partnerlusse ja konkurentsi ja võimaluste märkamine. Suhtumine eksperimenteerimisse ja eesmärkide saavutamisse on Moderanil tugevate vastuste põhjal kahe loogika vahepealne. Kokkuvõttes on Nortali tugevate vastuste domineeriva loogika osakaal 73% teostuspõhise loogika kasuks, mis tähendab, et Moderan on kaldunud ülikiirele rahvusvahelistujale omaselt pigem teostuspõhise loogika suunas (Harms & Schiele, 2012; Oviatt & McDougall, 2005).

Nõrkade vastuste poolest on Nortali võrdselt väiteid planeerimisloogika ja teostuspõhise loogika kasuks, mis näitab, et ettevõtte kasutab loogikaid koos. Võimaluste märkamisse suhtumise, ettenägematustesse suhtumise ja eksperimenteerimisse suhtumise kategoorias on ettevõtte tugevate väidete poolest kaldu teostuspõhise loogika poole. Samas suhtumine partnerlusse ja konkurentsi ning otsuste tegemise kriteeriumid viitavad Nortali planeerimisloogika kasutusele. Eesmärkide saavutamises on ettevõtte nõrkade vastuste järgi kahe otsustamisloogika vahel, sest domineeriv loogika puudub. Kokkuvõttes nõrkade vastuste järgi ei joonistu välja selget domineerivat otsustamisloogikat, sest mõlema otsustamisloogika osakaal on 50%, mis tähendab, et ettevõtte on mõlema loogika kasutaja, mida võib ka kirjanduse järgi üsna levinud juhtumiks pidada (Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014).

Moderanil on Nortali võrreldes tunduvalt rohkem nõrkasid vastuseid. Nii nagu tugevate vastuste puhul on ka nõrkade vastuste puhul Moderan teostuspõhise loogika poole kaldu. Teostuspõhine loogika domineerib Moderani nõrkades vastustes partnerluse ja konkurentsi, eksperimenteerimisse suhtumise ja eesmärkide saavutamise kategoorias. Samas otsuste tegemise kriteeriumite poolest on nõrkade väidete järgi Moderan rohkem planeerimisloogika kasutaja. Võimaluste märkamises ja suhtumises ettenägematustesse on



Moderan nende kahe loogika vahel andes mõlemale loogikale sama palju nõrkasid vastuseid. Kokkuvõttes on Moderani domineeriv loogika ka nõrkade vastuste poolest 59% teostuspõhine loogika, mis näitab Moderani üleüldist kaldumist teostuspõhisesse loogikasse, mida saab pidada omaseks IT ettevõttele (Ghezzi, 2019).

Tabel 13

*Nõrgad seosed otsustusloogikate rakendamise kokkuvõttes.*

| Otsustusloogika kategooria                            | Nortal nõrgad vastused loogikate kohta | Nortal nõrkade vastuste arv kokku | Moderan Solutions nõrgad vastused loogikate kohta | Moderan Solutions nõrkade vastuste arv kokku |
|---|--|-----------------------------------|---|--|
| Otsuste tegemise kriteeriumid                         | 2 PL<br>0 TL                           | 2                                 | 2 PL<br>1 TL                                      | 3  |
| Võimaluste märkamise suhtumine                        | 0 PL<br>1 TL                           | 1                                 | 1 PL<br>1 TL                                      | 2  |
| Partnerlusse ja konkurentsi suhtumine                 | 2 PL<br>1 TL                           | 3                                 | 1 PL<br>2 TL                                      | 3  |
| Ettenägematustesse suhtumine                          | 0 PL<br>1 TL                           | 1                                 | 2 PL<br>2 TL                                      | 4  |
| Eksperimenteerimise suhtumine                         | 0 PL<br>1 TL                           | 1                                 | 1 PL<br>2 TL                                      | 3  |
| Eesmärkide saavutamise suhtumine                      | 1 PL<br>1 TL                           | 2                                 | 1 PL<br>2 TL                                      | 3  |
| Kokku planeerimisloogika                              | 5 PL                                   |                                   | 7 PL  |  |
| Kokku teostuspõhine loogika                           | 5 TL                                   |                                   | 10 TL   |  |
| Kokku nõrkasid vastuseid                              |  | 10                                |   | 17   |
| Domineeriva loogika osakaal kogu nõrkadest vastustest | 50%                                    |                                   | 59%   |  |

Allikas: autori koostatud intervjuude tulemuste põhjal.

Saadud tulemuste põhjal intervjuude kohta on autor väljaselgitanud võimalikud põhjused, miks valitud loogikaid on kasutatud. Leitud põhjused on seostatud kirjanduse ja empiirikaga. Otsustamisloogika kasutamine ettevõtte kaupa on välja toodud tabelis 14, kus välja on toodud intervjuudest saadud informatsiooni seos põhjuste ja ka kirjandusega.

Alapeatükis uuriti tugevate ja nõrkade vastuste läbi ettevõtete otsustamisloogikate valikut. Tugevate vastuse puhul selgus, et mõlemad ettevõtted kaldusid teostuspõhise loogika poole ehkki Moderan selgemini kui Nortal. Ka nõrkade vastuste järgi domineeris Moderanis teostuspõhine loogika, ent Nortali puhul domineeriv loogika puudus, mis viitab kahe loogika vahel olemisele. Alapeatükis on välja toodud ka põhjuslikud seosed loogikate kasutamisel ja seostatud need empiirika ja kirjandusega.

Tabel 14

*Ettevõtete otsustamisloogikate rakendamise põhjused ja nende seos empiirika ning kirjandusega.*

| Järeldatud põhjused  | Seos empiirikaga   | Seos kirjandusega  | Kes on uurinud?   | Otsustamisloogika | Ettevõtte                 |
|--|--|--|---|-------------------|---------------------------|
| <b>Kogemuse järgi tulusus on paremini hinnatav kui kulu</b>                  | Intervjuust: ettevõtte hindab projekte nende tulususe järgi ja on valmis vahendeid vajadusel juurde hankima.                       | Ettevõtte otsustab võimaliku tulususe järgi  | (Sarasvathy, 2001)  | PL                | Nortal                    |
| <b>Ettevõtte on avatud uutele võimalustele</b>                               | Võimalustest haaratakse kinni; välditakse olukordi kus paindlikkus on piiratud   | Ettevõtte märkab võimalusi ja kasutab neid ning on paindlik reageerima olukorrale                              | (Galkina & Chetty, 2015; Sarasvathy, 2001)                      | TL                | Moderan Solutions, Nortal |
| <b>Katse-eksimeetod annab teadmised edaspidiseks</b>                         | Eksperimenteerimine klientide ja turgudega; katsetustest saadud teadmised tulevad kasuks edaspidistes valikutes                    | Katsetatakse ideede, klientide ja turgudega, et leida sobivaimad lahendused.                                   | (Chandler et al., 2011a; Chetty et al., 2015; Sarasvathy, 2001) | TL                | Nortal, Moderan Solutions |
| <b>Ettearvatus keskkonnas otsused tehakse kogemuste ja analüüside põhjal</b> | Pole teada mida tulevik toob; varasema kogemuse ja analüüside pealt juhendatakse otsuseid tehes                                    | Tulevik on teostusloogikakohaselt etteennustamatu, aga samas otsustes võetakse aluseks kogemused ja analüüsid. | (Andersson, 2011; Gil-Barragan et al., 2020)                    | TL, PL            | Nortal                    |
| <b>Otsustamisloogikad toetavad üksteist</b>                                  | Mõlemat loogikat rakendati üsna võrdselt. Näide: strateegia eesmärgi saavutamiseks on paigas, aga plaanimuutus ei häiri ettevõtet. | Otsuste tegemisel saab ettevõtte otsustamisloogikaid ka kombineerida.  | (Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014)                     | TL, PL            | Moderan Solutions, Nortal |

Allikas: autori poolt koostatud „Kes on uurinud?“ veerus esitatud allikate ja intervjuude põhjal.

## Kokkuvõte

Bakalaureusetöö kokkuvõttes on arutletud ettevõtete otsustamisloogikate valiku üle rahvusvahelistumisel. Ettevõtete antud vastuseid ja võimalikke põhjendusi otsustamisloogika valikul võrreldakse kirjandusega.

Kirjanduse andmetel on IT sektori ettevõtete hulgas suuremal määral kasutuses teostuspõhine loogika (Ghezzi, 2019; Xu & Koivumäki, 2019). Ka antud bakalaureusetöös uuritud ettevõtetest mõlemad IT ettevõtted olid pigem teostuspõhise loogika kasutajad ehkki ühe ettevõtte puhul oli teostuspõhise loogika ülekaal üle planeerimisloogika võrdlemisi napp. Siiski saab järeldada, et bakalaureusetöös uuritud ettevõtete teostuspõhise loogika kasutamine ühtib kirjandusega.

Antud bakalaureusetööd uuritud ettevõtted erinevad oma suuruse ja rahvusvahelistumise vormi poolest. Nortal OÜ on suurettevõtte, mille pikema aja jooksul järkjärguline ja naaberturgudest alustav rahvusvahelistumine on omane Uppsala mudelile (Chandra et al., 2009; Johanson & Vahlne, 1978). Uppsala mudeli ettevõtetele on iseloomulik planeerimisloogikat rakendada, eriti juhul kui tegemist on suurema ettevõttega (Harms & Schiele, 2012). Antud juhul bakalaureusetöö käigus uuritud ettevõtte domineeriv loogika oli siiski teostuspõhine loogika ehkki domineeriva loogika osakaal oli pigem napp. Siiski kirjandusest seoses rahvusvahelistumise vormiga Nortal OÜ domineeriv otsustamisloogika erineb. Moderan Solutions OÜ on mikroettevõtte, mis läks rahvusvaheliseks juba kuue kuu jooksul peale alustamist ja on seega rahvusvahelistumise vormi poolest ülikiire rahvusvahelistuja (Johanson & Vahlne, 1990; Oviatt & McDougall, 2005). Kirjanduse järgi on ülikiirete rahvusvahelistujate ja väike ettevõtete ning startupide seas rohkem kasutusel teostuspõhine loogika (Harms & Schiele, 2012). Ka Moderan Solutions OÜ eelistas rahvusvahelistumisel teostuspõhist loogikat ja ühtib seega kirjandusega.

Antud bakalaureusetöö raames uuriti otsustamisloogikate kasutamist ka erinevate kategooriate raames. Ka uuritud kategooriate raames on rohkem kasutusel ettevõtetes teostuspõhise loogika. Uuritud ettevõtete vastustest selgub, et teostuspõhise loogika põhine on võimaluste märkamisse suhtumine, partnerlusse ja konkurentsi suhtumine ja eksperimenteerimisse suhtumine. Samas ettenägematusesse suhtumine on mõlemal ettevõttel planeerimisloogikale vastav. Otsuste tegemise kriteeriumite ja eesmärkide saavutamise kategoorias ettevõtete domineeriv otsustamisloogika erines.

Ettevõtete vastuseid on analüüsitud eraldi ka tugevate ja nõrkade vastuste kategoorias. Tugevate vastuste järgi on kokku pandud tabel 12. Tugevate vastuste pealt selgub, et firmade teostuspõhise loogika kasutamine on kõige tugevam võimaluste märkamise suhtes, mõlemad ettevõtted on avatud uutele võimalustele ja paindlikkuse säilitamine on nende jaoks oluline (Galkina & Chetty, 2015; Sarasvathy, 2001). Ülejäänud kategooriate raames teostuspõhine loogika on domineerinud veel mitmes kategoorias, aga vastavad kategooriad on omavahel ettevõtetel erinevad. Tugevate vastuste puhul on oluline ka, et Moderan on andnud Nortalist palju vähem tugevaid vastuseid.

Nortal OÜ on andnud palju tugevaid vastuseid, mis viitab, et ettevõtte on oma loogikates kindel. Antud vastused näitavad, et ettevõtte kaldub nõrgalt teostuspõhise loogika poole. Samas on teostuspõhise loogika eelistamine pigem napp ja ettevõtte on vastanud ka küllaltki palju planeerimisloogikale omasel. Kategooriate järgi vaadates kasutab Nortal kolmes kategoorias kuuest rohkem planeerimisloogikat. Planeerimisloogika domineerib otsuste tegemise kriteeriumites, ettenägematustesse suhtumises ja eesmärkide saavutamises, neis kategooriates väljendab Nortal planeerimisloogikale omast analüütilisust ja selgelt eesmärgistatust (Andersson, 2011; Hauser et al., 2020). Teostuspõhine loogika on rohkem kasutuses võimaluste märkamise, partnerluse ja konkurentsi suhtumise ning eksperimenteerimise kategoorias. Kõige tugevamini on Nortal teostuspõhise lähenemisega eksperimenteerimise ja võimaluste märkamise suhtes, kus ettevõtte rõhutab paindlikkuse olulisust ja katsetamisel saadud kogemustest õppimist (Chandler et al., 2011; Galkina & Chetty, 2015; Sarasvathy, 2001). Kokkuvõttes kaldub Nortal siiski rohkem teostuspõhist loogikat rakendama ehkki loogika domineerimine üle planeerimisloogika on väike ja teatud kategooriate põhjal võib öelda, et Nortal rakendab mõlemat otsustamisloogikat.

Moderan Solutions OÜ on andnud Nortalist palju vähem tugevaid vastuseid, millest võiks järeldada, et ettevõtte pole oma loogikate valikus nii kindel. Samas on antud tugevaid vastuseid selgelt rohkem teostuspõhise loogika kasuks. Teostuspõhine loogika domineerib Moderani puhul kõigis kategooriates peale ettenägematustesse suhtumise, milles ettevõttel oli ainult üks tugev vastus. Üldiselt kaldus ettevõtte ettenägematustesse suhtumises planeerimisloogikasse hinnates tuleviku laias laastus etteennustatavaks ja analüüsitavaks (Chandra, 2017; Sarasvathy, 2001). Kõige teostuspõhisema otsustamisloogikaga on Moderanil võimaluste märkamisse suhtumine ja otsuste tegemise kriteeriumid. Otsuste tegemise kriteeriumiteks on Moderanil peamiselt olemasolevad vahendid ja lähtutakse rohkem kahjust mida endale lubada saadakse kui potentsiaalsest tulust (Andersson, 2011; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2001). Võimaluste märkamise kategoorias iseloomustab

Moderani teostuspõhiselt paindlikkus ja võimaluste haaramine (Galkina & Chetty, 2015; Sarasvathy, 2001). Kokkuvõttes on Moderan üsna kindel teostuspõhise loogika kasutaja.

Kokkuvõttes saab üldistada, et mõlemad ettevõtted on kasutanud rohkem teostuspõhist otsustamisloogikat, mida loetakse IT sektori ettevõtete puhul levinuks (Ghezzi, 2019; Xu & Koivumäki, 2019). Kuna bakalaureusetöös uuritus ettevõtted kuuluvad mõlemad IT sektori alla siis ühtib see leid kirjandusega. Teostuspõhine loogika osutub tihti valituks, sest võimaldab rohkem paindlikkust ja katsetamist, mis sobib eriti ülikiiretele rahvusvahelistujatele minnes tundmatutele turgudele, mis on kinnitust leidnud ka uuritud ülikiirerahvusvahelistuja puhul antud bakalaureusetöös (Harms & Schiele, 2012; Oviatt & McDougall, 2005). Samas on mõlemad ettevõtted kasutanud ka planeerimisloogikat mitmete aspektide raames, mõlema ettevõtte puhul eriti ettenägematute olukordade hindamiseks (Chandra, 2017; Hauser et al., 2020). Kirjanduse andmetel peetakse planeerimisloogikat vähem kasutatuks ja pigem omaseks Uppsala mudeli ettevõtetele ja suurettevõtetele (An et al., 2020; Harms & Schiele, 2012; Sarasvathy, 2001). Ka antud bakalaureusetöös kasutas Uppsala mudeli ettevõtte mõne võrra rohkem planeerimisloogikat kui ülikiire rahvusvahelistuja, kuid kokkuvõttes kalduti ikka nõrgalt teostuspõhise loogika poole. Selle järgi erineb Uppsala mudeli ettevõtte rahvusvahelistumine kirjandusest, kuid ühtib, et üldiselt kasutatakse ettevõtetes rohkem teostuspõhist loogikat (Sarasvathy, 2001). Bakalaureusetööst leiab kinnitust ka kirjandusest välja toodud otsustamisloogikate kombineerimine (Chetty et al., 2015; Kalinic et al., 2014), sest mitme aspekti raames ja eri kategooriate vahel pole alati ühesugust selgelt domineerivat otsustamisloogikat.

Tulevikus võiks ettevõtete otsustamisloogikaid rahvusvahelistumisel uurida ka teiste sektorite ettevõtete seas, kuna antud bakalaureusetöö keskendus vaid IT sektori ettevõtetele. Samuti võiks uurida kas ja kuidas ettevõtte sektor ning suurus mõjutavad otsustamisloogika valikut. Antud bakalaureusetöös sai küll ettevõtete suurus mainitud, kuid see ei olnud töö fookuseks. Samuti võiks uurida ettevõtete otsustamisloogikaid suurema valimiga, et tulemused oleks rohkem üldistatavad. Uurida võiks ka kas koroonaviiruse pandeemia mõjutab otsustusloogikate valikut.

**Viidatud allikad**

1. Álvarez Tapia, M. E., Marcelo Raúl, D. C., & Marco Vinicio, C. N. (2020). Indeterminate Likert Scale for the Analysis of the Incidence of the Organic Administrative Code in the current Ecuadorian Legislation. *Neutrosophic Sets & Systems*, 37, 329–335.
2. An, W., Rüling, C.-C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: Implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54(3), 843–864. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00155-8>
3. Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 627–643. Scopus. <https://doi.org/10.1108/14626001111155745>
4. Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). ‘Born-again global’ firms: An extension to the ‘born global’ phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00043-6)
5. Categorization. (2008). L. Given, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412963909.n41>
6. Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
7. Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
8. Chandra, Y. (2017). A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. *Journal of International Business Studies*, 48(4), 423–451. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0068-x>

9. Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30–61.  
<https://doi.org/10.1108/02651330910933195>
10. Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1436–1459.  
<https://doi.org/10.1108/EJM-11-2013-0630>
11. Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 275–297.  
<https://doi.org/10.1688/JEEMS-2016-Ciszewska-Mlinaric>
12. Costa, A. D., Camboim, G. F., & Zen, A. C. (2018). Internationalization patterns and their effects on company performance. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 11(1), 53–63. <https://doi.org/10.12660/joscmv11n1p53-63>
13. Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs: Planned and unplanned activities. *European Business Review*, 26(5), 421–448. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2012-0073>
14. Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: Sell more, buy better, upgrade and escape. *The Multinational Business Review*, 23(1), 25–35. <https://doi.org/10.1108/MBR-02-2015-0009>
15. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
16. EMTAK -Klassifikaatori otsing v1.9.41. (n.d.). Salvestatud 2. mai 2021, <https://emtak.rik.ee/EMTAK/pages/klassifikaatorOtsing.jsp>

17. Forsgren, M., & Johanson, J. (2014). Managing internationalization in business networks. *Managing Networks in International Business*. Taylor and Francis.  
<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-33749189829&site=eds-live>
18. Forsgren, M. & Hagström, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization?: The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical Perspectives on International Business*, 3(4), 291–305.  
<https://doi.org/10.1108/17422040710832559>
19. Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and Networking of Internationalizing SMEs. *MIR: Management International Review*, 55(5), 647–676.
20. Ghezzi, A. (2019). Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 945–960.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.017>
21. Gil-Barragan, J. M., Belso-Martínez, J. A., & Mas-Verdú, F. (2020). When do domestic networks cause accelerated internationalization under different decision-making logic? Evidence from weak institutional environment. *European Business Review*, 32(2), 227–256. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0191>
22. Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737–747. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00013-5)
23. Harms, R., & Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(2), 95–116. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0089-2>



24. Hauser, A., Eggers, F., & Güldenbergh, S. (2020). Strategic decision-making in SMEs: Effectuation, causation, and the absence of strategy. *Small Business Economics*, 54(3), 775–790. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00152-x>
25. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). Scopus.  
<https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
26. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. Scopus. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
27. Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1978). The Internationalization Process of the Firm. *International Executive*, 20(1), 19–21.
28. Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
29. Jose Santisteban, D. M. (n.d.). *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF CRITICAL SUCCESS FACTORS OF INFORMATION TECHNOLOGY STARTUPS - ProQuest*.  
Salvestatud 2. mai 2021,  
<https://search.proquest.com/openview/98a6e3daafe35edd5cad397b46b02c1b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29726>
30. Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). ‘Expect the unexpected’: Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635–647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>
31. Karami, M., Wooliscroft, B., & McNeill, L. (2020). Effectuation and internationalisation: A review and agenda for future research. *Small Business Economics*, 55(3), 777–811. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00183-4>

32. Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102.  
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
33. Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2012). Start-up patterns of internationalization: A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs. *European Management Journal*, 30(4), 372–385.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.01.001>
34. Langley, A., & Tsoukas, H. (2016). *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. SAGE.
35. Matta, C. (2019). Qualitative Research Methods and Evidential Reasoning. *Philosophy of the Social Sciences*, 49(5), 385–412.  
<https://doi.org/10.1177/0048393119862858>
36. Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
37. Moderan – Lease and Property management made easy with software. (n.d.). Salvestatud 2. mai 2021, <https://moderansolutions.com/>
38. Möller, M. (n.d.). OTSUSTAMISLOOGIKAD EESTI ETTEVÕTETE RAHVUSVAHELISTUMISEL: PÕHJUSED JA TAGAJÄRJED. 104.
39. Nortal: Building a Seamless Society | [www.nortal.com](http://www.nortal.com). (n.d.). Nortal. Salvestatud 2. mai 2021, <https://nortal.com/>
40. Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P. i., & Loane, S. (2014). Strategic Decision-Making of a Born Global: A Comparative Study From Three Small Open Economies. *MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW*, 4, 527.

41. Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29–41.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>
42. Palinkas, L. A. (2014). Qualitative and mixed methods in mental health services and implementation research. *Journal of clinical child and adolescent psychology : the official journal for the Society of Clinical Child and Adolescent Psychology, American Psychological Association, Division 53*, 43(6), 851–861.  
<https://doi.org/10.1080/15374416.2014.910791>
43. Pilt, V. (n.d.). *VKE definitsioon*. 13.
44. Porter, M. E. (2006). Competition in global industries: A conceptual framework. *International marketing* (lk 159–198).  
<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edszbw&AN=EDSZBW52381965X&site=eds-live>
45. Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*.  
<http://ezproxy.utlib.ut.ee/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edszbw&AN=EDSZBW245519750&site=eds-live>
46. Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kyläheiko, K. (2004). Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363–378.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(03\)00185-3](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(03)00185-3)
47. Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 2, 243.

48. Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *JOURNAL OF INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP*, 4, 343.
49. Singh, G., Pathak, R. D., & Naz, R. (2010). Issues faced by SMEs in the internationalization process: Results from Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*, 5(2), 153–182. <https://doi.org/10.1108/17468801011031801>
50. Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 1–10. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
51. Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
52. *TransferWise ja Pipedrive Euroopa parimad*. (n.d.). Salvestatud 5. jaanuar 2021, <https://www.aripaev.ee/uudised/2015/06/17/transferwise-ja-pipedrive-euroopa-parimad>
53. Vissak, T., Francioni, B., & Freeman, S. (2020). Foreign market entries, exits and re-entries: The role of knowledge, network relationships and decision-making logic. *International Business Review*, 29(1), 101592. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101592>
54. Vissak, T., & Masso, J. (2015). Export patterns: Typology development and application to Estonian data. *International Business Review*, 24(4), 652–664. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.11.004>
55. Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

56. Whitelock, J. (2002). Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342–347.  
<https://doi.org/10.1108/02651330210435654>
57. Õim, K. E., & Leis, T. (2020). *VÕRGUSTIKUSUHETE JA OTSUSTAMISLOOGIKATE MÕJU RAHVUSVAHELISTUMISE EBAÕNNESTUMISELE*. 110.
58. Xu, Y., & Koivumäki, T. (2019). Digital business model effectuation: An agile approach. *Computers in Human Behavior*, 95, 307–314.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.021>

## LISAD

### LISA A. Kirjanduses kasutatud väited otsustamisloogikate uurimiseks

*Väited kirjandusest (Vissak et al., 2020)*

Planeerimisloogika kohta:

- Me oleme väljatöötanud üldise rahvusvahelistumise strateegia, et maksimaalselt kasutada meie ettevõtte ressursse ja võimalusi.
- Analüüsime iga potentsiaalse turu pikaajalisi võimalusi ja valime nende hulgast turud, mis pakuvad parimat tulu.
- Me oleme eesmärgi saavutamiseks igale turule kujundanud oma rahvusvahelistumise strateegia.
- Meil on selge ja püsiv visioon, mida me soovime saavutada igal turul.
- Me analüüsime olukorda praegustel turgudel ja viime sisse muutusi nende analüüside tulemuste järgi.
- Me üritame ette näha edasist olukorda igal praegusel või tulevasel turul.
- Oleme igal turul välja töötanud ja juurutanud kontrolliprotsessid, et veenduda oma eesmärkida saavutamises.
- Meie praegune rahvusvahelistumise strateegia on üsna sarnane meie originaalsele visioonile.
- Meie otsuste langetamine juhindub üldiselt oodatavast tulust igalt turult.

Teostuspõhise loogika kohta:

- Rahvusvahelistumise puhul oli alguses võimatu ette näha, mida me võiksite saavutada tulevikus.
- Me oleme rahvusvahelistumisel lasknud kulgeda vastavalt sobivate võimalustele tekkimisele.
- On peaaegu võimatu ette näha milline olukord on meil rahvusvahelisel turul 5-10 aasta pärast.
- Meie turgude valik oleneb põhiliselt olemasolevatest ressurssidest ja võimalustest.
- Me katsetame erinevate välisturgudega.
- Me katsetame erinevate rahvusvaheliste klientidega.
- Me alati käime kaasas uute võimalustega. (Näide: kui uus klient tellib meilt, siis püüame tellimuse alati täita, isegi kui me pole kunagi sellele turule oma kaupa eksportinud.)

- Me ei muretsa, kui me ei peaks saavutama mõnda oma algset plaani või eesmärki: tavaliselt oleme sellisel juhul suutnud saavutada mingis muus aspektis rohkem ja kuniks ettevõtte üldiselt läheb hästi pole põhjust muretseda.
- Me ei kohku tagasi kergesti: üritame õppida oma vigadest ja edasi liikuda.
- Uutele turgudele sisenedes me alustame väga paindlikult ja üritame kasu saada ootamatutest võimalustest kui need tekkivad.
- Otsuste langetamisel me usaldame oma intuitsiooni.
- Ebakindluse vähendamiseks oleme sõlminud klientidega märkimisväärse arvu lepinguid.
- Meie otsuste tegemine on suuresti ajendatud sellest, kui palju me saame oma kaotusi lubada.
- Meie jaoks on olulisem fokuseerida tulevikule kui saavutada konkreetsed eesmärgid juba praegu.

#### *Väited kirjandusest(Chandler et al., 2011)*

Planeerimisloogika kohta:

- Me analüüsime pikaajalisi võimalusi ja valime nende seast välja need, mis meie arvates toovad suurimat tulu.
- Me arendasime strateegia nii, et maksimaalselt kasutada oma ressursse ja võimalusi.
- Me uurisime sihtriike ja viisime läbi põhjalikke konkurentsianalüüse.
- Me kujundasime ja planeerisime äristrateegiat.
- Me rakendasime kontrolliprotsessi, et eesmärkide saavutamine kindlustada.
- Meil oli selge ja püsiv visioon, mis soovisime teha.
- Me planeerisime tootmise ja turunduse võimakust
- Meie lõplik toode/teenus, mida me pakume on üsna sarnane selle originaalsele kontseptsioonile.
- Meie otsused on ajendatud suuresti oodatud tulust.
- Tajume turule tulevaid uusi ettevõtteid pigem konkurentidena kui potentsiaalsete partneritena.

Teostuspõhise loogika kohta:

- Meie lõplik toode/teenus, mida me pakume on üsna erinev selle originaalsest kontseptsioonist.

- Alguses oli peaaegu võimatu näha, kus me tahame lõpuks olla.
- Me oleme ettevõttel lasknud areneda vastavalt tekkinud võimalustele.
- Hindasime meie käsutuses olevate ressursside ja vahendite kogumit ja mõtlesime erinevate variantide üle.
- Me eksperimenteerisime erinevate toodete/teenuste või ärimudeli osas.
- Me alustasime väga paindlikult ja üritasime kasu saada tekkinud ootamatutest võimalustest.
- Sõlmisime lepinguid märkimisväärse arvu klientide, tarnijate ja teiste organisatsioonidega, et ebakindlust vähendada.
- Meie otsuste langetamine on suuresti tingitud sellest, kui palju võiksime endale lubada kaotust.

#### Eksperimenteerimise kohta:

- Me eksperimenteerisime erinevate lähenemistega kuniks leidsime sobiva ärimudeli.
- Toode / teenus, mida nüüd pakume, on sisuliselt sama, mis algselt.
- Toode / teenus, mida nüüd pakume, on oluliselt erinev, kui me alguses ette kujutasime.
- Proovisime mitmeid erinevaid lähenemisviise, kuni leidsime toimiva ärimudeli.
- 

#### Maksimaalse kahju kohta:

- Olime ettevaatlikud, et mitte eraldada rohkem ressursse, kui oleksime võimelised kaotama.
- Olime ettevaatlikud, et mitte riskida suurema rahaga, kui olime oma esialgse ideega valmis kaotama.
- Olime ettevaatlikud, et mitte riskida nii suure rahaga, et ettevõtte oleks tõsisest raskustest.
- 

#### Paindlikkuse kohta:

- Lasime ettevõttel areneda vastavalt tekkinud võimalustele.
- Olime paindlikud ja kasutasime tekkinud võimalusi enda kasuks ära.
- Vältisime tegevussuundi, mis piirasid meie paindlikkust ja kohanemisvõimet.

#### Partnerlussuhtete kohta:



- Kasutasime olulisel hulgal kokkuleppeid klientide, tarnijate ja teiste inimeste ning organisatsioonidega ebakindluse vähendamiseks.
- Me kasutasime klientide ja tarnijatega eelkokkuleppeid nii tihti kui võimalik.

*Väited kirjandusest (Hauser et al., 2020)*

Planeerimisloogika kohta:

- Meie eesmärgid määravad vaheeesmärgid ja tegevused.
- Uute võimaluste haaramine lähtub nende oodatavast väärtusest.
- Ärivõimaluste kaitsmine potentsiaalsete konkurentide eest.
- Ootamatuste mõju vähendamine ettevõttele ette ennustades ja planeerides.
- Ennustamisel lähtutakse, et tulevik on mineviku jätk.

Teostuspõhine loogika kohta:

- Uute võimaluste ettekujutamine arvestades eelkõige olemasolevaid vahendeid.
- Uute võimaluste haaramine nii, et võimalik kahju oleks osanikele aktsepteeritav.
- Ärivõimaluste jagamine seotud osapooltega.
- Lennukas übermõtestamine muudab ootamatused uuteks võimalusteks.

*Väited kirjandusest (Harms & Schiele, 2012)*

Planeerimisloogika kohta:

- Me arendasime strateegia nii, et maksimaalselt kasutada oma ressursse ja võimalusi.
- Me planeerisime oma äristrateegiat.
- Me uurisime sihtturgusid ja viisime läbi põhjaliku konkurentsi analüüsi.
- Meil oli algusest peale selge ja püsiv visioon kuhu tahame jõuda välja.
- Me planeerisime tootmise ja turunduse võimekust.
- Toode/teenus, mida praegu pakume on esialgse ideega sarnane.

Teostuspõhise loogika kohta:

Eksperimenteerimise kohta:

- Me eksperimenteerisime erinevate toodete ja/ või ärimudelitega.
- Toode/ teenus, mida praegu pakume erineb esialgsest ideest.
- Me katsetasime erinevaid lähenemisi kuniks leidsime meie jaoks toimiva ärimudeli.

Suhtumine maksimaalsesse kahjusse kohta:

- Me ei investeerinud rohkem ressursse kui me oleksime talunud kaotada.
- Me ei investeerinud kunagi nii palju raha, et kaotuse korral ettevõtte oleks hädas.

Paindlikkuse kohta:

- Me lasime ettevõttel areneda vastavalt kuidas võimalusi tekkis.
- Me olime paindlikud ja kasutasime enda kasuks tekkinud võimalusi.
- Me vältisime olukordi, kus meie paindlikkus ja kohanemisvõime oleks piiratud.

Partnerlussuhtete kohta:

- Me sõlmisime üsna palju lepinguid, et ebakindluse vähendamise eesmärgil.
- Me kasutame eelkokkuleppeid klientide ja tarnijatega nii palju kui võimalik.

**LISA B. Kirjanduses kasutatud avatud küsimused ettevõtete uurimiseks***Avatud küsimused kirjandusest (Kalinic et al., 2014)*

- Mis on praegune ettevõtte suurus? (inimesed, käive)
- Milles seisneb ettevõtte peamine toode/teenus?
- Kuidas ettevõtte sai alguse?  
Rahvusvahelistumise protsessi osas:
- Palun kirjeldage kuidas sai alguse ettevõtte rahvusvahelistumise protsess.
- Millal ja kuidas alustasite rahvusvahelisi tegevusi?
- Kes olid esimesed kliendid ja millistel välisturgudel?
- Kuidas loodi algsed kontaktid?
- Kuidas toimus laienemise protsess välisturul?
- Kas see laienemine oli kavandatud või see lihtsalt juhtus?
- Kas töötasite välja äriplaani? Kui jah, kui detailne see oli?
- Millisel määral järgis ettevõtte äriplaani?
- Kas saaksite kirjeldada, kuidas rahvusvahelistumise äriplaani välja töötati?
- Kui alustasite rahvusvahelistumisprotsessi, siis mis see oli algne eesmärk?
- Mis oli protsessi tegelik lõpptulemus?
- Kas tajusite välisturu keskkonda ennustatava või / ebakindlana sisenemise hetkel?
- Kui palju teadsite turu kohta enne sisenemist?
- Kas ettevõttel oli sihtturul juba olemasolevad kontaktid?
- Kui välisturu ebakindluse tase oli kõrge, kuidas te otsustamisel edasi läksite?
- Mil määral oli võimalik hinnata investeeringu tulusust?
- Milliste elemendid võtsite investeerimise otsuste aluseks?
- Kui teil on oma otsustest ootamatuid tulemusi, kuidas reageerite neile?

*Avatud küsimused kirjandusest (Õim & Leis, 2020)*

- Mis põhjusel/ajendil te rahvusvahelistuda soovisite?
- Kui kaua ettevõtte enne rahvusvahelistumist kohalikul turul tegutsenud oli?
- Kas teil oli rahvusvaheline juhtimiskogemus enne rahvusvahelistumist?
- Millest te sihtturu valikul lähtusite?
- Kas teil oli rahvusvahelistumiseks kindel/süsteemaatiline tegevusplaan?
- Kust saite vajalikku informatsiooni rahvusvahelistumiseks?

- Kas teil oli enne rahvusvahelistumist välismaiseid koostööpartnereid?
- Millest olete rahvusvahelistumisel peamiselt lähtunud?
- Kas rahvusvahelistumise eel tegite ka analüüse ja uuringuid või püüdsite pigem “ennustada”?
- Kas ettevõtte hankis rahvusvahelistumiseks vahendeid juurde või kasutati olemasolevaid?

**LISA C. Ettevõtete vastused planeerimisloogika väidetele**

| <b>Nr</b> | <b>Väited planeerimisloogika kohta</b>   | <b>Nortal</b> | <b>Moderan Solutions</b> |
|-----------|--|---------------|--------------------------|
| <b>1</b>  | Analüüsimise iga potentsiaalse turu pikaajalisi võimalusi ja valime nende hulgast turud, mis pakuvad parimat tulu. | 5             | 4                        |
| <b>13</b> | Kaitseme oma teadmisi ja ärivõimalusi potentsiaalsete konkurentide eest  | 5             | 3                        |
| <b>17</b> | Me analüüsimise olukorda praegustel turgudel ja teeme otsused tuleviku kohta analüüside tulemuste järgi.           | 6             | 5                        |
| <b>26</b> | Me oleme eesmärkide saavutamiseks igale turule kujundanud oma kindla rahvusvahelistumise strateegia.               | 5             | 4                        |
| <b>14</b> | Tajume turule tulevaid uusi ettevõtteid pigem konkurentidena kui potentsiaalsete partneritena.                     | 4             | 3                        |
| <b>27</b> | Me planeerisime tootmise ja turunduse võimekust ette.  | 5             | 5                        |
| <b>28</b> | Me rakendasime kontrolliprotsessi, et eesmärkide saavutamine kindlustada   | 3             | 3                        |
| <b>15</b> | Me uurisime sihtriike ja viisime läbi põhjalikke konkurentsianalüüse   | 4             | 4                        |
| <b>16</b> | Me üritame ette näha edasist olukorda igal praegusel või tulevasel turul.  | 6             | 3                        |
| <b>3</b>  | Meie otsuste langetamine juhindub üldiselt oodatavast tulust igalt turult  | 6             | 4                        |
| <b>24</b> | Meie praegune rahvusvahelistumise strateegia on üsna sarnane meie originaalsele visioonile.                        | 3             | 5                        |
| <b>2</b>  | Meil oli/on selge ja püsiv visioon, mida me soovime saavutada igal turul.  | 5             | 3                        |
| <b>29</b> | Oleme igal turul välja töötanud ja juurutanud kontrolliprotsessid, et veenduda oma eesmärkide saavutamises.        | 4             | 3                        |
| <b>25</b> | Toode/teenus, mida praegu pakume on esialgse ideega sarnane.   | 5             | 4                        |

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

**LISA D. Ettevõtete vastused teostuspõhise loogika väidetele**

| <b>Nr</b> | <b>Väited teostuspõhise loogika kohta</b>   | <b>Nortal</b> | <b>Moderan Solutions</b> |
|-----------|---|---------------|--------------------------|
| <b>11</b> | Ebakindluse vähendamiseks oleme sõlminud klientidega märkimisväärse arvu lepinguid.   | 4             | 2                        |
| <b>12</b> | Jagame oma teadmisi ja ärivõimalusi seotud osapooltega.   | 6             | 6                        |
| <b>6</b>  | Me alati käime kaasas uute võimalustega. (Näide: kui uus klient tellib meilt, siis püüame tellimuse alati täita, isegi kui me pole kunagi sellele turule oma kaupa eksportinud.)  | 5             | 3                        |
| <b>7</b>  | Me ei kohku tagasi kergesti: üritame õppida oma vigadest ja edasi liikuda.  | 6             | 5                        |
| <b>30</b> | Me ei muretse, kui me ei peaks saavutama mõnda oma algset plaani või eesmärki: tavaliselt oleme sellisel juhul suutnud saavutada mingis muus aspektis rohkem ja kuniks ettevõttel üldiselt läheb hästi pole põhjust muretseda | 6             | 6                        |
| <b>21</b> | Me eksperimenteerisime erinevate toodete ja/ või ärimudelitega  | 6             | 4                        |
| <b>22</b> | Me katsetame erinevate rahvusvaheliste klientidega.   | 6             | 6                        |
| <b>23</b> | Me katsetame erinevate välisturgudega.  | 6             | 4                        |
| <b>8</b>  | Me oleme rahvusvahelistumisel lasknud kulgeda vastavalt sobivate võimalustele tekkimisele.  | 4             | 4                        |
| <b>9</b>  | Me vältisime olukordi, kus meie paindlikkus ja kohanemisvõime oleks piiratud.   | 6             | 6                        |
| <b>4</b>  | Meie otsuste tegemine on suuresti ajendatud sellest, kui palju me saame omale kaotusi lubada.   | 6             | 4                        |
| <b>5</b>  | Meie turgude valik oleneb põhiliselt olemasolevatest ressurssidest ja võimalustest  | 3             | 6                        |
| <b>18</b> | Peaaegu võimatu on ette näha milline olukord on meil rahvusvahelisel turul 5-10 aasta pärast.   | 6             | 3                        |
| <b>19</b> | Otsuste langetamisel ebakindlas olukorras me usaldame oma intuitsiooni.   | 4             | 4                        |
| <b>20</b> | Rahvusvahelistumise alguses oli peaaegu võimatu ette näha, mida me võiksime saavutada tulevikus.  | 5             | 3                        |
| <b>10</b> | Uutele turgudele sisenedes me alustame väga paindlikult ja üritame kasu saada ootamatutest võimalustest kui need tekkivad.  | 6             | 5                        |

Allikas: autori koostatud intervjuude põhjal.

## Summary

### DECISION MAKING LOGICS IN THE INTERNATIONALIZATION OF ESTONIAN COMPANIES

Silvia Linnuste

International business is defined as a company that starts or grows business activities outside of the origin country (Costa et al., 2018). In case of a successful expansion abroad, internationalization brings a firm an increase in income from foreign markets.

The aim of this study is to determine which decision-making logics are used by different Estonian companies in internationalization. The tasks based on the aim of the study are:

- A. Bringing out definitions of internationalization.
- B. Giving an overview of different approaches to internationalization.
- C. Highlighting the similarities and differences of decision-making logics on the basis of academic literature.
- D. Overview of decision-making logic selection in different firms based on previous empirical studies.
- E. Conducting a survey in the form of an interview among two Estonian companies and analyzing the results.
- F. Comparison of the obtained results with the results of previous empirical studies.
- G. Identifying and justifying similarities and differences in results.

Based on the goal, the work is divided into two parts. The first part of the work is theoretical and deals with aspects related to internationalization and decision-making logics. Different internationalization models and the differences between the two main decision logics are discussed and decision-making logic selections from previous studies are brought out. The second chapter focuses on analysing the choice of decision-making logics of the studied companies by different categories and brings out the dominant decision-making methods and purposes for companies.

Internationalization is described mainly with two common models, the Uppsala model (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) and born global or international new ventures (Andersson, 2011; Oviatt & McDougall, 2005). Internationalization can be based on different decision-making logics. Decisions can be made using the planning logic, according to which

internationalization is a goal-oriented process, or based on an effectuation logic, based on available resources (Galkina & Chetty, 2015; Sarasvathy, 2001).

The companies studied in this bachelor thesis are companies from the IT sector in Estonia, which makes them comparable in terms of field of activity. Studied firms are Nortal OÜ and Moderan Solutions OÜ. Research method of this work is the analysis of case study, which combines qualitative and quantitative research methods. Information about the decision-making logic and internationalization of companies is collected from online interviews with CEOs of the firms.

In conclusion, it can be said that both companies were more oriented towards effectual logic in their decision-making. Moderan Solutions OÜ had strongly effectual decision-making logic. The company used effectuation in most of the categories. Although in Nortal OÜ effectuation logic dominated there were quite some categories in which planning logic was more used. As effectual logic dominated over causal logic in a subtle way it indicates that often times both logics were combined.

In the future, the decision-making logics of companies should be studied among firms of other sectors and sizes. Also, the impact of Covid-19 crisis on decision-making logic should be studied.



Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Silvia Linnuste \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose  
Otsustamisloogikad Eesti firmade rahvusvahelistumisel,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Tiia Vissak \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja nimi*)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Silvia Linnuste*  
*13.05.2021*